Stratégies d'entreprises de transport routier interurbain des voyageurs en Afrique de l'Ouest : cas du Niger

Rabiatou Samna

▶ **To cite this version:**

Rabiatou Samna. Stratégies d'entreprises de transport routier interurbain des voyageurs en Afrique de l'Ouest : cas du Niger. Economies et finances. Université Lumière - Lyon II, 2010. Français. NNT : . tel-00588815

HAL Id: tel-00588815

https://theses.hal.science/tel-00588815

Submitted on 26 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Lumière Lyon 2

FACULTE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Stratégies d'entreprises de transport routier interurbain des voyageurs en Afrique de l'Ouest : cas du Niger

THESE POUR LE DOCTORAT DE SCIENCES ECONOMIQUES

MENTION ECONOMIE DES TRANSPORTS

Présentée et soutenue publiquement par

SAMNA SOUMANA Rabiatou

Le 17 Mars 2010

MEMBRES DU JURY

M. Alain ROGER, Professeur à l'Université Lyon 3 (expert)

M. Christophe RIZET : Directeur de recherche INRETS (rapporteur)

M. Henri MOTCHO, Professeur à l'Université du Niger (codirecteur)

M. Jean-Michel CUSSET (expert)

M. Pierric TEURNIER, Université Aix Provence HDR (rapporteur)

M. Yves CROZET, Professeur à l'Université Lyon 2 (Directeur de thèse)

A mon père

Toi qui nous a quitté ce 6 octobre 2009

Que la terre te soit légère

Amen !

REMERCIEMENTS

Je témoigne ma profonde reconnaissance à Jean-Michel CUSSET sans qui mon projet de thèse n'aurait pas abouti. Il m'a fait confiance et m'a appuyé dans toutes les démarches nécessaires à l'aboutissement de cette thèse. Sa disponibilité et sa rigueur m'ont permis d'enrichir mes réflexions, de développer à mon tour une rigueur méthodique et surtout de m'accrocher à cette idée de Mallet Robert : *« Ce n'est pas l'impossible qui désespère le plus, mais le possible non atteint ».* Tous mes remerciements !

Mes remerciements aussi à Henri Motcho, professeur à l'Université de Niamey qui a accepté de codiriger ma thèse. Qu'il trouve ici toute ma reconnaissance.

Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans le financement du Ministère des Affaires Etrangères.

Je voudrai remercier les professeurs Alain Roger, et Yves Crozet pour leur participation au jury de la thèse, sans oublier les deux rapporteurs, Christophe Rizet et Pierric Teurnier qui ont lu attentivement ma thèse, pour leurs critiques et suggestions.

Je suis aussi très redevable à Stanislas Bamas, maître de conférences à l'Université de Ouagadougou. Son appui constant et son large réseau professionnel ont facilité l'accessibilité aux sources des données et surtout les contacts à Bamako, à Niamey et à Ouagadougou.

Cette thèse n'aurait pu aboutir sans l'accueil et la disponibilité des acteurs du transport routier interurbain de voyageurs rencontrés à Niamey, Bamako et Ouagadougou, ni le concours des étudiants ayant participé aux enquêtes. Je leur en suis très reconnaissante.

Je remercie tous les membres du LET pour leur accueil et particulièrement Danielle Bloy son aide précieuse dans mes démarches administratives.

Je remercie également tous les membres du LASDEL à Niamey et particulièrement le professeur Mahamane Tidjani Alou pour son accueil et ses conseils.

Je témoigne ma reconnaissance à ma famille pour toutes ces étapes que nous avons franchies ensemble.

Enfin, je ne saurai oublier toutes les personnes qui ont contribué à la finalisation de cette recherche

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS ---- 3
SOMMAIRE ---- 4
RESUME ---- 5
SUMMARY ---- 6
Objectif, problématique et méthode de recherche ---- 7
PREMIERE PARTIE Le transport routier interurbain de voyageurs au Niger : institutions, réseau et acteurs--- 13
Chapitre I Evolution du contexte institutionnel et régional du marché de TRIV au Niger depuis les années 80 ---- 18
Section 1 Principes fondamentaux du régime des transports terrestres ---- 18
Section 2 Les enjeux de l'intégration sous-régionale ---- 26
Chapitre II Les transports routiers de voyageurs : réseau d'infrastructures et entreprises ---- 35
Section 1 Réseau, liaisons inter-villes et trafic de TRIV ---- 35
Section 2 Le marché du TRIV au Niger ---- 55
Chapitre III Les acteurs du TRIV au Niger : convergence ou divergence d'objectifs ---- 79
Section 1 Les acteurs et leurs objectifs---- 82
Section 2 L'importance des principaux objectifs pour les acteurs---- 92
Section 3 Tendances probables de l'offre de TRIV au Niger ---- 101
Conclusion de la première partie ---- 113
DEUXIEME PARTIE Groupes stratégiques d'entreprise et politique publique pour le transport interurbain de voyageurs au Niger ---- 115
Chapitre IV Cadre conceptuel de l'analyse stratégique du marché ---- 117
Section 1 le concept de stratégie/ Analyse théorique---- 117
Section 2 La division du marché de TRIV en groupes stratégiques ---- 131
Section 3 La détermination des groupes stratégiques ---- 135
Chapitre V Groupes d'entreprises et jeu concurrentiel : quelles stratégies ? ---- 141
Section 1 Analyse de la compétitivité des différents groupes---- 141
Section 2 Les relations entre les groupes d'acteurs---- 149
Section 3 Les options stratégiques---- 158
Chapitre VI Les grands objectifs pour le futur : vers une efficacité du système des TRIV ---- 172
Section 1 les ambitions du futur à travers les points de vue des acteurs ---- 173
Section 2 Détermination des options de politiques publiques pour les avantages concurrentiels futurs--- 174
Section 3 Proposition d'un tableau de bord pour l'activité de TRIV au Niger---- 180
Conclusion de la deuxième partie ---- 183
CONCLUSION GENERALE ---- 184
BIBLIOGRAPHIE---- 191
LISTE DES SIGLES ---- 195
ANNEXES---- 197
LISTE DES TABLEAUX ---- 284
LISTE DES PHOTOS---- 286
LISTE DES GRAPHIQUES ---- 287
LISTE DES FIGURES ---- 288
LISTE DES ENCADRES---- 289
LISTE DES CARTES ---- 290
TABLE DES MATIERES ---- 291

RESUME

Cette thèse s'inscrit dans la perspective d'un diagnostic stratégique du secteur de Transport Routier Interurbain des Voyageurs (TRIV) en Afrique de l'Ouest (Cas du Burkina Faso, du Mali et du Niger).

L'organisation du transport et le fonctionnement des entreprises dudit secteur à l'aune de la mondialisation et de la modernisation laissent encore à désirer. Nombreuses sont les difficultés recensées à divers niveaux du système entravant ainsi le développement économique du secteur.

Pour l'Afrique de l'Ouest, de nombreuses études et recherches ont déjà été réalisées sur le système de transport urbain et sur le transport des marchandises avec diagnostics et préconisations [1]. Cependant le *sous-secteur* du TRIV a aussi son importance et il convient de le prendre en compte dans le schéma d'intégration sous régionale en Afrique.

Notre recherche démontre que l'analyse du TRIV ne doit pas se limiter à ses aspects réglementaires et institutionnels et qu'elle doit intégrer les entreprises comme éléments clés du développement du secteur. Celles-ci sont désormais confrontées au défi de la concurrence sur les marchés tant intérieurs que sous-régionaux du transport des voyageurs. La modernisation du secteur et son développement ultérieur impliquent des adaptations des entreprises artisanales, des changements dans l'organisation et les conditions de fonctionnement de cette activité.

Notre démarche aborde dans un premier temps, la configuration actuelle du marché de TRIV. L'analyse met en évidence l'indispensable complémentarité de l'offre des sociétés de transport et des artisans transporteurs. A partir de ce constat, des modèles de stratégies potentielles sont élaborés pour les entreprises contraintes à la compétitivité.

Cependant, compte tenu de l'organisation du marché de TRIV au Niger, de la multiplicité des entreprises et de l'absence des données, nous avons défini des groupes contrastés d'entreprises, le regroupement se faisant à partir des caractéristiques techniques, organisationnelles (types de véhicules utilisés, organisation des services) et géographique (lignes desservies).

Cette approche nous a permis de mettre en lumière les spécificités des maillons du marché mais aussi les grands déséquilibres existants en matière de desserte dans les principales zones.

A travers les modèles de stratégies développés, notre ambition est de donner un cadre de référence aux entreprises à partir duquel et compte tenu de leurs ressources internes, elles organiseront leur stratégie. Ces entreprises devraient pouvoir y parvenir dans le cadre d'une politique publique des transports prenant en compte les attentes des principaux acteurs.

Mots Clés : Transport routier interurbain des voyageurs, Afrique de l'Ouest, Burkina Faso, Mali, Niger, Stratégies d'entreprises

[1] Les séminaires SITRASS et les études faites dans le cadre du SSATP

SUMMARY

Strategies of companies of interurban road transport of the travellers in West Africa: case of Niger

This thesis is registered in the perspective of a strategic diagnosis of the Transport sector Intercity Road of travellers (TRIV) in West Africa (case of Burkina Faso, Mali and Niger). The transport organization and the functioning of enterprises of the sector to the yardstick of globalization and the modernization is still inadequate. There are many difficulties identified at various levels of the system thus hindering the economic development of the sector. For West Africa, many studies and research have already been carried out on the system of urban transport and on the transport of goods with diagnostics and recommendations . However, the sub-sector of TRIV also has its importance and it should be taken into account in the schema of sub-regional integration in Africa. Our research shows that the analysis of TRIV must not be limited to its aspects regulatory and institutional and that it must integrate the companies as the key elements of the development of the sector. These are now faced the challenge of competition on the markets both the domestic that sub-regional passenger transport. The modernization of the sector and its subsequent development involve adjustments of craft businesses, changes in the organization and the conditions of operation of this activity. Our approach addresses in the first time, the current configuration of the market of TRIV The analysis highlights the indispensable complementarity of the offer of transport companies and craftsmen carriers. From this finding, models of potential strategies are developed for firms forced to competitiveness. However, in light of the organization of the market of TRIV in Niger, of the multiplicity of enterprises and absence of data, we defined groups contrasting of enterprises, the consolidation at from the technical characteristics, organizational (types of vehicles used, organization of the services) and the geographical (lines served).

This approach has allowed us to highlight the specificities of links in the market but also the major imbalances existing in the field of service in the main areas. Through the models of strategies developed, our ambition is to give a reference framework for companies from which and taking into account their internal resources, they organize their strategy. These companies should be able to achieve in the framework of a public policy of transport taking into account the expectations of key actors.

Key words: Interurban road transport of the travelers, West Africa, Burkina Faso, Mali, Niger Strategies of companies

Objectif, problématique et méthode de recherche

Après avoir présenté l'objet de la thèse et les hypothèses de travail retenues (Section 1), les méthodes d'investigation retenues, basées essentiellement sur des enquêtes et entretiens auprès des acteurs du transport interurbain de voyageurs en Afrique de l'Ouest seront développées (section 2).

Section 1 Objet de la recherche et hypothèses de travail

L'objectif principal de cette thèse peut se résumer comme suit : « La compétitivité du sous-secteur transport routier interurbain des voyageurs au Niger à travers la mobilisation des entreprises ». Le cheminement se base sur une analyse approfondie des transports routiers interurbains de voyageurs au Niger afin, dans un premier temps, de mettre en évidence les dysfonctionnements de l'offre, ses inadaptations à la demande, puis dans un deuxième temps d'élaborer des propositions visant à améliorer la compétitivité des transports nigériens dans le contexte régional, de suggérer une organisation des lignes et de renforcer la complémentarité entre les catégories d'exploitants de ces lignes. Ce cheminement conjugue alors analyse théorique et traitement des données issues des enquêtes réalisées pour l'étude.

Contrairement aux transports urbains pour lesquels plusieurs enquêtes et études ont été réalisées dans différentes villes depuis longtemps, le transport routier interurbain (et international) de voyageurs en Afrique Subsaharienne n'a pas fait, à notre connaissance, l'objet de recherches approfondies. Une exception notable est la thèse de Valérie YOUTA sur l'avenir des transports interurbains de voyageurs au Cameroun[2].

Hypothèses de travail

Au Niger où le transport routier est le principal mode de déplacement interurbain, on fait l'hypothèse qu'un environnement concurrentiel plus transparent pourrait avoir un impact positif sur la viabilité et l'efficacité des entreprises dudit secteur avec pour corollaire une

[2] Valérie YOUTA épouse ONGOLO ZOGO (1997). Déréglementation et contestabilité : l'avenir des transports interurbains de voyageurs au Cameroun

amélioration des conditions de déplacements. Cette hypothèse devrait se vérifier si trois conditions sont remplies :

- L'amélioration du réseau routier ;
- La mise en place d'un cadre politique plus incitatif établi sur des bases socio-économiques et environnementales plus cohérentes ;
- La réorganisation du système et le fonctionnement des entreprises centrée sur la dualité unités artisanales de transport et sociétés de transport en termes de complémentarité et de concurrence.

Notre seconde hypothèse est que, dans un souci de modernisation du système de transport, la recherche d'une offre plus développée doit s'allier à une gestion plus efficace des activités des entreprises des TRIV (artisanales ou modernes) pour accroître la rentabilité du secteur. Ce qui suppose que la modernisation de l'offre entraine une augmentation de la demande. De même, la mise en place d'un programme d'actions pertinent pour l'amélioration de l'image des entreprises artisanales peut être une voie vers la modernisation et le développement desdites entreprises.

Enfin, dernière hypothèse, l'efficacité du système des TRIV passe par la complémentarité de l'offre des entreprises modernes et artisanales. En effet, les entreprises artisanales pourraient assurer l'exploitation de lignes non desservies par les grandes entreprises des TRIV dans la mesure où les sociétés de transport modernes n'ont pas la même souplesse d'adaptation. En fait, selon ces dernières, la desserte de telles liaisons ne leur permet pas de couvrir leur coûts compte tenu non seulement de la demande qu'elles jugent assez faible comparée à d'autres zones mais aussi que certaines distances sont très courtes ce qui fait que la fourchette tarifaire appliquée reste très faible. Ces sociétés de transport estiment aussi que l'état très dégradé de l'infrastructure routière dans certaines zones, risque d'endommager leur bus.

Section 2 Démarche de la recherche

La démarche retenue comprend deux grandes étapes :

- Une prospective stratégique dans le but d'identifier les éventuels dysfonctionnements du secteur et de distinguer les objectifs prioritaires à travers les relations inter acteurs. Cette étape permet de mettre en évidence la nécessité d'une amélioration de la compétitivité inter entreprises et la tendance de l'offre qui peut en résulter.

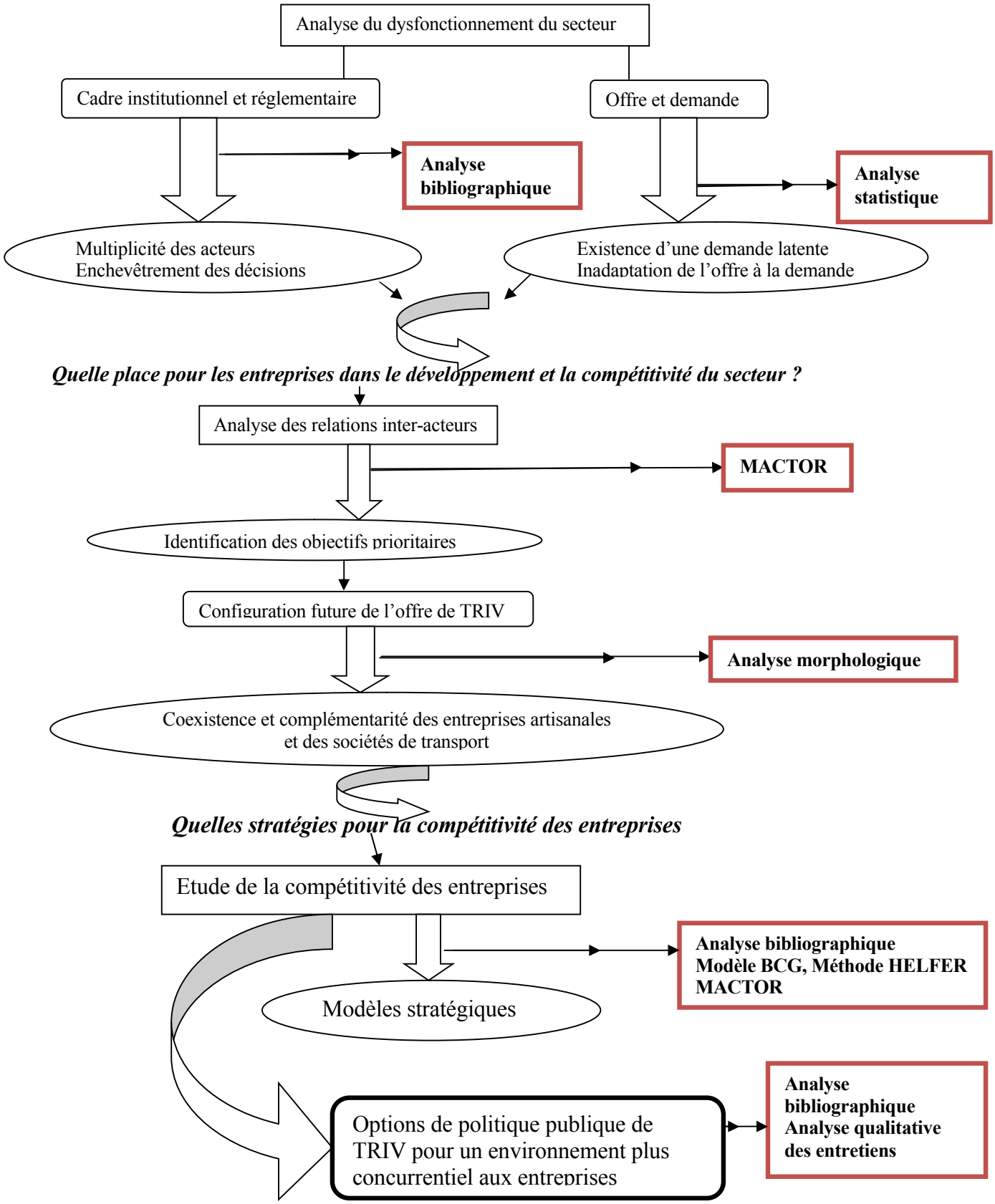
- Une analyse des options stratégiques devant conduire les entreprises à leur performance. Pour cette étape, trois points sont à prendre en compte.
  - 1 Repartir les entreprises enquêtées en groupes suivant des caractéristiques semblables pour essayer de déterminer leurs potentialités et les éventuels freins à leur développement (il s'agit d'établir une carte de groupes stratégiques);
  - 2 Développer des *modèles de stratégies* gagnantes pour chaque groupe considéré ;
  - 3 Tenter d'établir une cohérence entre ces modèles de stratégies et les politiques publiques de régulation du secteur.

Dans cette deuxième étape, objet de la deuxième partie de la thèse, nous avons d'abord essayé de comprendre la logique de stratégies d'entreprises à travers la littérature existante sur les théories des stratégies d'entreprises.

A partir donc du concept de stratégie d'entreprises nous avons basé la recherche sur une série d'enquêtes et d'entretiens auprès d'échantillons d'entreprises autorisant ensuite des interprétations cohérentes et judicieuses. Nous avons abouti à la segmentation du marché du TRIV en groupes d'entreprises afin de définir des stratégies adaptées à chacun de ces groupes.

Nous avons consulté plusieurs études réalisées sur transport routier interurbain de voyageurs dans différents pays d'Europe afin de repérer les méthodes d'investigation et la transférabilité éventuelle des expériences étrangères au contexte ouest- africain.

Le cheminement de la démarche scientifique pour cette thèse



Section 3 Les terrains d'investigation pour l'enquête

Trois pays de l'Afrique de l'Ouest ont été retenus Burkina Faso, Mali et Niger (Encadré 1).

Au Niger, des études et recherches ont déjà été menées sur la mobilité urbaine et le transport de marchandises mais le transport interurbain de voyageurs était encore ignoré dans le champ de la recherche. Le Burkina Faso et le Mali sont des pays limitrophes du Niger, également enclavés, pour lesquels à notre connaissance, les transports routiers interurbains de voyageurs n'ont pas été étudies.

En raison des problèmes d'accès aux données, du financement disponible pour les missions et enquêtes de terrain, et de la durée limitée de la thèse, on a considéré les entreprises de transport uniquement à partir de chaque capitale (Niamey, Bamako et Ouagadougou) sans chercher à étendre la recherche à d' autres villes importantes de ces pays.

A Niamey les enquêtes se sont déroulées dans la gare centrale, les gares secondaires et les gares privées. Les transporteurs clandestins, travaillant en dehors des gares, n'ont pas voulu répondre à notre enquête. Ils cherchent leur clientèle à proximité des marchés, du grand marché en particulier, et ils sont considérés par les autres acteurs (Etat, les associations syndicales, les artisans transporteurs…) comme des *clandestins*.

Dans les trois capitales (Niamey, Bamako et Ouagadougou), les enquêtes et entretiens ont été réalisés auprès de l'administration en charge de transport (Ministère des Transports, Ministères des Equipements et des infrastructures routières…), le syndicat des transporteurs. Quant aux enquêtes auprès des entreprises de transport, seules ont été retenues pour Bamako et Ouagadougou, les sociétés qui font l'interurbain entre les deux pays et/ou avec le Niger. Pour Niamey, nous avons décidé de recenser toutes les gares et d'identifier les entreprises de transport (Sociétés et artisans transporteurs) qui font l'interurbain (grandes villes du Niger et capitales étrangères). Elles constituent notre population mère.

Afin d'obtenir un échantillon que l'on voulu représentatif, nous avons pris le parti d'enquêter toutes les sociétés de transport qui ont leur gare privée, par ailleurs peu nombreuses (6 compagnies enquêtées sur les 8 recensées). Pour les transporteurs dans les gares publiques, nous avons établi un quota par gare en fonction de la taille de la gare. On était parti sur la base de 3 à 5 artisans par ligne ce qui devrait nous donner 36 à 60 artisans transporteurs.

Finalement, 38 ont été enquêtés (dont 15 non propriétaires de leurs bus). Au Mali, sur 7 sociétés recensées, 5 ont été enquêtées. Au Burkina Faso, les enquêtes ont été réalisées auprès de 4 compagnies sur les 6 recensées. Dans ces deux pays, il n'y a pas eux d'enquêtes auprès des artisans transporteurs. Par ailleurs, dans les 3 pays, des entretiens ont été menés auprès de l'administration en charge de transports pour recueillir des données et informations nécessaires mais aussi les plus récentes.

Encadré 1 Burkina Faso, Mali et Niger : éléments de présentation

Caractéristiques démographiques (données 2009)

Pays	Superficie (Km^2)	Capitale	Population* (Habitants)	Taux d'accroissement naturel	Part de la population urbaine (2008)
Burkina Faso	274.200	Ouagadougou	15 746 000	3,10%	19,5%
Mali	1.240.000	Bamako	12 660 000	3,15%	32,1%
Niger	1.267.000	Niamey	15.306 252	3,67%	17,3%

http://www.statistiques-mondiales.com

Répartition du réseau routier par pays

Pays	Réseau routier Km (classé)	Routes Bitumées Km	Routes en terre Km	Pistes Km
Burkina Faso	15270	2584	10261	2425
Mali	18709	3397	11148	4164
Niger	18949	3912	6810	8227

Source : Banque des Données Routières (données 2006-2007, receuillies auprès des directions des routesBamako, Ouagadougou et Niamey). Enquête réalisée par l'auteur en juin-septembre 2008

PREMIERE PARTIE

Le transport routier interurbain de voyageurs au Niger : institutions, réseau et acteurs

Contexte

Le transport routier demeure le mode de transport dominant des hommes et des marchandises en Afrique de l'Ouest pour les déplacements intérieurs d'un pays et entre pays de cette région et au-delà. La part du rail reste faible et ces dernières années, le transport ferroviaire de voyageurs est en déclin dans la plupart des pays africains. Dans la plupart de ces Etats, une bonne partie du réseau routier n'est pas en bon état. Malgré ce handicap et les mauvaises conditions de transport, le réseau routier en Afrique de l'Ouest assure tant bien que mal les déplacements de personnes entre les villes. Toutefois, dans plusieurs pays de l'Afrique les données sur les flux de transport de personnes sont encore inexistantes mais on peut supposer que ces flux sont relativement importants, en l'absence de concurrence du chemin de fer et de la prépondérance de fait de la route.

Une recherche sur cette activité mal connue peut avoir le mérite de mieux cerner les enjeux du développement du transport routier interurbain de voyageurs (TRIV) pour les pays d'Afrique de l'Ouest.

A l'instar des autres pays de l'Afrique subsahariens voisins, au Niger les activités de transport étaient assurées depuis les années 70 à la fois par des entreprises publiques et par une multitude de petites entreprises artisanales, travaillant dans des conditions médiocres et exposées à des risques et à des coûts élevés.

La libéralisation du secteur des transports au Niger en 1997 a permis l'arrivée d'opérateurs privés, et de manière encore plus significative pour les transports collectifs urbains. On assiste alors à une atomicité de l'offre avec de nombreux artisans transporteurs dont l'activité a une rentabilité pour le moins incertaine et pour lesquels les autorités publiques ou les responsables de transport se heurtent à la difficulté de contrôle et de faire respecter les normes réglementaires.

En revanche, on est loin de la surcapacité de l'offre à l'interurbain peut être en raison des distances à parcourir et donc des investissements en véhicules de transport à réaliser. On peut cependant sans se tromper faire l'hypothèse que l'activité du transport interurbain est plus rentable que celle du transport urbain. On en veut pour preuve le cas d'entreprises publiques de transport de personnes qui ont pu un moment continuer de faire du transport urbain grâce à leur activité bénéficiaire dans le transport interurbain de voyageurs. Toutefois, pour l'interurbain aussi, les normes réglementaires et techniques sont loin d'être respectées. C'est

en fait le cas des surcharges de bus, avec la plupart de temps un transport combiné voyageurs/marchandises dénommé « transport mixte ». Le marché est certes ouvert à la concurrence mais il échappe à toute réglementation.

La productivité des entreprises artisanales est faible (mauvaise qualité de service, faible chiffre d'affaire, vente des titres de transport souvent à perte, gestion à très court terme…) et le système du tour de rôle en vigueur dans les gares publiques ne laisse présager aucune amélioration dans l'organisation des activités de ces entreprises. En effet, dans les gares routières publiques, les services sont à la demande et fonctionnent selon le système de tour de rôle. L'absence de services réguliers entraîne des pertes de temps et des mauvaises conditions de sécurité et de confort pour les voyageurs. L'organisation des services des entreprises artisanales dépend donc essentiellement de la nature de la demande. C'est une demande diversifiée face à une offre qui est loin d'être le garant de la compétitivité des entreprises: soit par les coûts de production qui se révèlent trop élevés par une capacité inadaptée, soit par le confort insuffisant pour la clientèle. Ces entreprises ignorent les réglementations en matière d'impôt, d'assurance, de salaire. N'étant pas assurées, les accidents alourdissent considérablement leur charges d'exploitation, les risques n'étant pas couverts. D'autre part, sur la totalité des recettes obtenues, le transporteur ne prévoit aucune somme pour à l'entretien de son matériel roulant, et il doit supporter des frais de réparation supérieurs aux frais d'entretien en cas de panne. Le système de tour de rôle n'incite pas les transporteurs à investir dans l'achat de nouveaux véhicules ou à une meilleure gestion de leur entreprise.

Les changements intervenus dans le secteur

Au Niger l'étendue du pays (1.267.000 km^2) et son enclavement constituent les éléments principaux du contexte dans lequel évolue le secteur des transports.

Au cours des dernières années, les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité du transport routier se sont améliorées avec le développement de nouvelles infrastructures[3] et grâce à l'affectation par les Etats de ressources plus importantes à l'entretien de l'ensemble du réseau routier. A cet égard, des réformes ont permis d'attirer le secteur privé dans la construction et l'entretien des routes. Cependant, la croissance et l'efficacité du secteur ont été entravées par l'absence de schéma directeur et par les lacunes de nature institutionnelle : manque de comités nationaux sous sectoriels en matière de transports, absence de banques de données routières, et d'échange d'informations sur le secteur. Le développement des transports routier

[3] Direction des statistiques : routes bitumées de 3304 en 1990 passe à 3613 en 1996.

en général a certes contribué au développement économique du pays mais ne s'est pas toujours opéré de manière satisfaisante.

Il fallait aussi, dans la perspective des nouvelles tendances (compétitivité et intégration sous-régionale), libérer totalement le marché et redéfinir le rôle de l'Etat dans l'attribution ou la concession de nouvelles lignes de transport de personnes

Depuis le début des années 90, à l'instar des autres pays de l'Afrique de l'Ouest, le Niger s'est engagé dans des profondes reformes économiques avec la libéralisation de l'économie et la privatisation des entreprises publiques dont celles du transport. Le réseau routier s'est agrandi, passant de 11 696 km en 1990 à 18550 km en 2006[4]. Le parc de véhicules de transport de passagers en circulation est passé de 1 198 à 2.613 autocars entre 1996 et 2005[5].

Aujourd'hui, le TRIV au Niger est un secteur en pleine expansion : en réponse à la demande croissante de déplacements, on a vu la création d'entreprises de transport exploitant des autocars de grande capacité, de nouvelles dessertes à l'intérieur du pays sont apparues. La profession s'est transformée : à côté des artisans transporteurs regroupés au sein d'un syndicat, on trouve désormais des sociétés de transports dont certaines sont récentes.

Les artisans transporteurs organisent leurs activités suivant un système de tour de rôle dans des gares publiques avec des véhicules de petite capacité. Les sociétés de transport offrent des services réguliers de transports nationaux et sous régionaux, dans des gares leur appartenant avec des autocars en bon état et de grande capacité : RIMBO Transport, SNTV, AIR Transport par exemple.

La politique économique du Niger a favorisé la transformation de ce secteur avec l'entrée de transporteurs « *nouvelle formule* » le marché des transports de voyageurs, l'apparition d'entreprises artisanales dynamiques qui renouvellent leur parc de véhicules et gèrent leur activité de façon plus « moderne ». L'arrivée de ces *nouveaux* transporteurs entraîne des vives réactions des entreprises artisanales (manifestations des grévistes) conscients que leur part de marché diminuera avec la concurrence d'une offre plus moderne. Cependant, selon les nouveaux types de transporteurs que nous avons enquêtés, ces entreprises artisanales assurent des services complémentaires car elles desservent des lignes dans des zones qui ne leur sont pas concédées.

[4] Direction Générale des Travaux publics : Enquête réalisée par non soins de juillet à septembre 2008

[5] Direction Générale des Transports Terrestres Maritimes et Fluviaux : Enquête réalisée par nos soins de juillet à septembre 2008

Dans ce contexte, ces deux catégories d'entreprises se doivent de développer leurs potentiels pour rester en compétition.

De toute évidence, il faut penser à la manière à la manière d'améliorer l'organisation et le fonctionnement des transports dans les gares publiques. De façon générale, quels défis devraient être relevés pour améliorer la compétitivité des entreprises et développer le TRIV ?

Dans cette première partie on replacera le Niger dans son contexte sous-régional et on soulignera dysfonctionnements du système de transport.

Le contexte institutionnel du marché des TRIV au Niger a évolué depuis les années 80. Avant d'aborder les enjeux de l'intégration régionale on analysera la réglementation en vigueur au niveau national afin de mieux cerner les transformations des caractéristiques du secteur TRIV (chapitre 1).

Le deuxième chapitre donne un aperçu du secteur transport au Niger tout en essayant d'établir des comparaisons avec d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest comme le Mali et le Burkina Faso. On soulignera la prédominance du transport routier dans les flux de déplacements de personnes et de marchandises, et sa dépendance des infrastructures routières qui en limitent le développement de façon saisonnière ou permanente. Après une analyse du contexte dans lequel évolue le transport routier au Niger, on dégagera les spécificités des TRIV et le fonctionnement des entreprises de ce sous-secteur. Enfin, le troisième chapitre consiste à l'identification et l'analyse des relations inter-acteurs intervenant dans le secteur de TRIV.

Chapitre I Evolution du contexte institutionnel et régional du marché de TRIV au Niger depuis les années 80

D'une manière générale, la réglementation des transports évolue dans le temps, et elle est intégrée par les entreprises comme une composante de leur action quotidienne et de leur stratégie.

Au Niger, cette évolution est caractérisée au niveau national par l'assouplissement du cadre réglementaire des transports en général (section 1). Elle intègre aussi des mesures liées à l'intégration sous-régionale (section 2).

Section 1 Principes fondamentaux du régime des transports terrestres

Les transports au Niger sont réglementés sur la base de la loi de 1965 et ses décrets d'application fixant les principes fondamentaux du régime des transports terrestres et fluviaux. Cette loi détermine les règles portant organisation et fonctionnement des transports en commun de personnes et des transports publics et privés de marchandises à l'intérieur du pays. Sur la base de ces règles un certain nombre de conditions sont requises pour la profession de transporteur. Ce sont des dispositions administratives de nature technique et tarifaire. Mais depuis le début des années 90, des changements sont intervenus. Ainsi en 1994 la déréglementation dans le secteur transports a abouti à la libéralisation du secteur transport routier avec la suppression des tarifs administrés. La SNTN (Société Nationale des Transports du Niger) qui détenait jusqu'alors le monopole du transport routier, marchandises et voyageurs, fut restructurée. Le transport de voyageurs fut confié à deux entreprises privées : la SNTV pour le transport interurbain et la SOTRUNI pour le transport collectif urbain. De plus, un régime de libre concurrence dans les transports est instauré comme l'un des principes fondamentaux du nouveau régime dans ce secteur[6].

La SNTV entre désormais en concurrence avec à la fois d'autres entreprises de transport *modernes* et des artisans transporteurs.

[6] L'article 8 du projet de loi déterminant les principes fondamentaux de régime des transports fixe la libre concurrence (qui doit être saine et loyale) entre modes de transports et entreprises

Depuis ce nouveau régime, on aurait pu s'attendre à un essor du TRIV et à la restructuration du secteur au Niger. Après analyse des effets de la déréglementation sur le marché en France, au Royaume Uni et aux Etats Unis, Halimatou SOULEY (Sept 2001, p 40) observe que : *«L'apparition d'un marché libéralisé conduit les transporteurs à rationaliser leur exploitation et à innover constamment. Les entreprises les moins performantes tendent à être éliminées et remplacées par des entreprises concurrentes plus efficaces. La collectivité en bénéficie du fait de la libéralisation de l'efficacité latente et des gains de productivité inhérents à l'entreprise (organisation, technologie, innovation)».*

Au Niger, cette libéralisation a-t-elle eu les mêmes répercussions ? C'est ce que notre recherche tend à vérifier à travers les différentes enquêtes menées à Niamey.

Faut-il s'attendre à la rationalisation de leur exploitation par les transporteurs au Niger? Quels sont les enjeux de la libéralisation du secteur sur la réglementation en vigueur? Toutes ces interrogations nous renvoient au disfonctionnement éventuel du système. Il sera dès lors nécessaire de comprendre l'évolution du contexte réglementaire dans ses principes et ses applications).

1 L'évolution du contexte réglementaire : vers une libéralisation

Jusqu'en 1994, le monopole de la SNTN la mettait à l'abri de la concurrence des autres transporteurs, lesquels occupaient une place marginale ou complémentaire en exploitant des itinéraires non desservis par l'entreprise

Le secteur était fortement régulé : la réglementation définissait les autorisations nécessaires pour exercer la profession de transporteur et limitait de fait l'entrée des nouveaux transporteurs. Une grille tarifaire était imposée, les tarifs étant administrés. Toutefois, la SNTN entretenait une relation privilégiée avec l'Etat et se trouvait aussi dans une situation de leader. Cette intervention de l'Etat était-elle justifiée et la SNTN remplissait-elle sa mission de service public sans entrave?

11 De la SNTN à LA SNTV : une étape vers la modernisation ?

De 1963 à 1994, le quasi monopole de la SNTN de plus en plus menacé

Au Niger, la société de transport publique SNTN (transport de marchandises mais également des voyageurs) a été créée en 1963 par un groupe français SAGA et l'Etat Nigérien qui détenaient respectivement 52% et 48% du capital. Cette société d'économie mixte deviendra propriété de l'Etat Nigérien à concurrence de 53%. Contrairement à d'autres transporteurs, la SNTN était seule à détenir un grand parc de véhicules et employait jusqu'à 1852 personnes en 1980[7]. A ces débuts, cette société a joué un rôle capital au Niger surtout pour le transport des marchandises importées depuis les ports des pays africains avec littoral mais aussi pour l'acheminement de produits intérieurs comme l'uranium provenant des zones très reculées.

Pour le transport de voyageurs, surtout le transport urbain, une partie de l'activité était non marchande. La SNTN assurait par exemple la desserte des lieux de travail pour certains fonctionnaires et d'autres catégories sociales sous réserve de compensations de l'Etat. En réalité, aucune compensation n'était versée par l'Etat qui contraignait la SNTN à assurer la mission de service public. L'absence de compensation tarifaire de l'Etat aggravait le déficit de l'entreprise et la concurrence des entreprises artisanales de transport de voyageurs mettait en péril la SNTN. Ces artisans transporteurs travaillaient clandestinement ou pratiquaient des tarifs très inférieurs aux tarifs administrés gagnant ainsi une clientèle plus importante. Ceci interdisait à la SNTN de réaliser des gains de productivité dans la partie marchande de son activité de transport interurbain. A ces éléments s'ajoutait la vétusté du parc des bus non renouvelé en raison de la mauvaise situation financière de la société.

La diversité de ses activités (transports de marchandises, transports de voyageurs urbains et interurbains) compromettait la viabilité de la SNTN dans son ensemble. En effet, le parc obsolète et la détérioration de la situation financière due aux coûts exorbitants du transport de voyageurs aggravaient la situation de la Société et la seule alternative qui s'offrait pour sortir de l'impasse fut sa restructuration sur proposition de la Banque Mondiale.

Depuis 1994, l'ouverture du marché du TRIV

Cette restructuration se traduisit par la création en 1994 de la SNTV, société privée qui fonctionne désormais dans un environnement concurrentiel. Elle dessert les principales villes du Niger et certaines villes de la sous-région. Suite au désengagement de l'Etat dans l'activité de cette société et à la libéralisation du secteur, d'autres entreprises privées sont entrées dans

[7] Données tirées à partir de la thèse de Halimatou SOULEY (Sept 2001, p 99).

ce marché (soit par création, soit par diversification d'activités d'une entreprise de transport de marchandises par exemple), que nous qualifieront de « modernes », opérant avec les entreprises artisanales[8].

Il suffit pour être transporteur public d'acquérir les autorisations nécessaires conditionnées, selon l'article 17 du projet de loi déterminant les principes fondamentaux du régime des transports par l'honorabilité professionnelle, la capacité financière et la capacité professionnelle ainsi que par l'inscription à un registre tenu par les autorités de l'Etat. Néanmoins, la qualité du transporteur public est personnelle et incessible (*intuitu persona*). A ces conditions s'ajoutent les mesures relatives aux véhicules de transport. Ainsi, la mise en circulation d'un véhicule de transport collectif requiert la visite technique et les différentes pièces justificatives (patente, carte de transport, carte de stationnement, vignette, attestation d'assurance…).

Sur le plan tarifaire, des prix indicatifs sont officiellement publiés par les pouvoirs publics pour tenir compte d'une meilleure utilisation du système de transport correspondant sur le plan économique et social mais aussi sur la base de la législation sur la concurrence. Mais en fait, les tarifs sont librement déterminés par le jeu de la concurrence. Cependant, dans le régime des transports, le projet de loi stipule que : *« Les tarifs publiés par les transporteurs doivent inclurent non seulement le détail des sommes dues en paiement de la prestation de transport, mais également les conditions particulières d'application.»* (Article 28).

Les impôts, taxes, redevances et péages routiers sont calculés dans le but de financer la construction et l'entretien des infrastructures de transport et de parvenir à une base de tarification adéquate de l'usage des infrastructures routières.

12 Les entraves au fonctionnement du système

Malgré l'ouverture du marché depuis 1994, certains éléments sont de nature à fausser le jeu de la concurrence : ils concernent à la fois les entreprises dans leur fonctionnement et l'état des infrastructures et matériels de transports.

Les tarifs appliqués par les opérateurs sont très hétérogènes parce que l'offre ou du moins la qualité du service varie suivant les entreprises. Certaines entreprises travaillent avec des coûts d'exploitation très bas car elles ne supportent pas ou peu certaines charges telles que les impôts, la main d'œuvre pour l'entretien et la réparation, le versement des taxes de gares routières…. Elles pratiquent des tarifs minima en toute illégalité et la surcharge ce qui leur

[8] Les termes « modernes » et « artisanales » seront développés plus tard.

permet d'avoir plus de clients sensibles surtout au prix et inconscients du risque qu'ils peuvent encourir. D'autres entreprises travaillent à perte pour entretenir de bonnes relations avec leurs clients, par exemple en ne faisant pas payer son voyage à une connaissance.

Le recouvrement des redevances spécifiques et autres taxes est aussi problématique en raison des dysfonctionnements d'une administration fiscale incapable de lutter contre les fraudes fiscales et du refus fréquent de transporteurs clandestins qui prennent le risque de ne pas s'inscrire au registre. Par ailleurs, l'augmentation du nombre de ces transporteurs offrant des services aléatoires rend difficile leur contrôle et à terme leur coordination. Le problème du « passager clandestin » est permanent.

Pour toutes ces raisons, il est de plus en plus difficile de recueillir les fonds nécessaires ne serait-ce que pour l'entretien d'une partie du réseau routier et pour la réparation des infrastructures en mauvais état avec pour conséquence une détérioration plus grande du parc de véhicules en circulation

La réglementation officielle ne semble pas être appliquée et certains dispositifs manquent pour une organisation efficace et contrôlée de ces entreprises. Certes, une autoprotection de la profession semble s'instaurer par les transporteurs eux même organisés en syndicats, mais des limites demeurent toutefois tant les moyens indispensables restent insuffisants. La concurrence effrénée entraine une certaine confusion dans l'exploitation malgré l'instauration du système de tour de rôle dans les gares publiques lequel a l'inconvénient de créer des pratiques déloyales au détriment de bon nombre de transporteurs mais aussi de voyageurs.

La recrudescence de pratiques informelles dans la prestation des services de transport fragilise le système Il conviendrait de donner aux appareils institutionnels plus de pouvoir et de moyens pour mettre fin à toute cette désorganisation. Il faut insister ici sur la nécessaire complémentarité de ces appareils afin d'éviter tout conflit de pouvoirs décisionnels dans la gestion du système de transports. Les conflits non seulement empêchent d'assainir le système mais aussi renforcent le non respect des réglementations.

2 Les organes institutionnels

Pour l'élaboration et l'application des textes réglementaires et législatifs, la planification et le contrôle des activités de transports au Niger, l'Etat demeure le principal organe institutionnel. Son intervention se fait par le biais d'abord du Ministère en charge de transports et dans certaines mesures par d'autres Ministères tels que celui de l'Equipement et Travaux Publics, de l'économie et des finances…

Au début, l'approche adoptée en matière décisionnelle et de gestion des transports était plutôt centralisatrice. Tout revenait à la Direction des Transports Terrestres placée sous l'égide du ministère de tutelle ce qui rendait difficile le contrôle et le suivi des activités du secteur. Peu à peu, des structures externes et des institutions locales ont vu le jour avec le transfert de compétences en matière de gestion des infrastructures, de l'organisation et de contrôle de l'activité de transport, de la régulation du secteur et la gestion de bases de données statistiques. Ces tâches sont désormais confiées respectivement à la Direction de l'Equipement, à des structures locales au niveau des régions, à l'autorité de régulation multisectorielle, et au CNUT (Conseil National des Utilisateurs des Transports) que nous regroupons sous le vocal d'organes institutionnels secondaires.

21 Les organes institutionnels secondaires

- **La Direction Générale des Travaux Publics (DGTP)**

Sous la tutelle du ministère l'Equipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire, la DGTP assurait la planification, l'entretien et la gestion du réseau routier. Au fur et à mesure des réformes institutionnelles, cette direction a été restructurée avec la création des directions déconcentrées dans les 8 régions du pays. Déjà le ministère en question fut restructuré pour devenir aujourd'hui le ministère de l'Equipement. Sa mission concerne tout ce qui est planification et définition de politique en matière de routes. La DGTP devient maître d'œuvre des programmes d'entretien routiers. Sous sa tutelle, les 8 directions assurent tous les programmes relevant de l'entretien, de la gestion et de l'exploitation du réseau routier au niveau de chacune des régions. En 1999, la Caisse Autonome du Fond d'Entretien Routier (CAFER) a été créée sous la direction du Conseil des Routes pour assurer la gestion et le financement du programme d'entretien du réseau routier. Le conseil des routes quant à lui, assure l'approbation des programmes et le suivi des travaux en cherchant l'adéquation entre les ressources (mobilisation des fonds) et le budget d'entretien routier. Il est constitué des représentants des ministères, des opérateurs économiques et des usagers de la route.

Les recettes de la CAFER proviennent des droits de péage sur les routes nationales et de la taxe sur les produits pétroliers. Mais ces fonds propres ne permettent pas d'assurer les dépenses d'entretien du réseau routier qui requiert un budget annuel de 8 à 9 milliards de F CFA pour un réseau prioritaire de 9200 km.[9]

[9] Niger : Etude diagnostique sur l'Intégration Commerciale Termes de Références 7 novembre 2006 www.integratedframework.org/files/**Niger**_DTIS_Concept_paper_final visité le 15/01/08

- **L'autorité de régulation multisectorielle : l'ARM**

Au Niger, l'ARM a été créée en 1999 comme organe de régulation des secteurs de l'énergie, de l'eau, des télécommunications et de transports. Sa mission est de promouvoir les secteurs concernés tout en disposant des attributs nécessaires au respect de la réglementation et à la protection des intérêts des utilisateurs et des opérateurs. L'objectif qui lui est assigné est de maintenir les secteurs concernés dans un environnement de concurrence saine et loyale. Elle intervient comme organe consultatif auprès des ministères de tutelle de chacun de ses secteurs à qui elle peut soumettre des projets de conception des politiques sectorielle. Dans son bulletin officiel qui est émis deux fois par an, elle publie les avis d'appel d'offre, des recommandations ainsi que toutes les informations relatives aux secteurs concernés.

Cependant, pour le rapport d'activité de 2006 aucune action concrète n'a été réalisée en ce qui concerne le secteur transport en général. Le plan qui prévoyait le développement d'un modèle financier et tarifaire du secteur transport est loin d'être mis au point puisque la base des données des informations n'est pas acquise. Cette lenteur est d'ailleurs préjudiciable à la mise en place d'un environnement compétitif à la hauteur de l'évolution du secteur mais aussi aux prérogatives de l'intégration sous régionale.

- **Les structures locales davantage impliquées**

Dans le cadre de la décentralisation, les compétences sont au fur et à mesure transférées aux collectivités. Cette procédure a pour objectif premier la recherche d'une volonté d'origine locale pour initier des projets de développement économique.

Dans le secteur des transports par exemple, les structures de l'Etat sont déconcentrées pour garantir l'équilibre entre les régions à travers le principe de la libre administration mais subordonnée à une obligation du résultat. Ainsi, les compétences de la direction de transports terrestres sont au fur et à mesure transférées aux directions régionales. Ces nouvelles attributions permettent aux directions décentralisées non seulement la délivrance des autorisations d'exploitation aux transporteurs mais surtout la prise des décisions importantes pour le développement du secteur.

En outre, des antennes sont créées pour la mobilisation et la gestion de ressources des péages routiers par exemple. Un des mérites de ces structures est le contrôle plutôt facile du respect de la réglementation par les unités décentralisées de transports et les organisations syndicales sur les différentes lignes de transport interurbain.

Cependant, le problème crucial est celui de l'autosuffisance des régions en ressources endogènes compte tenu de l'inégale répartition des infrastructures routières dans le pays, du niveau de l'offre et de la demande en transport, de la structure de l'activité et dans un cadre général, la capacité locale de la région.

- **Le Conseil Nigérien d'Utilisateurs de Transports CNUT**

Créé en 1988, le CNUT, placé sous tutelle du Ministère de transports, gère depuis 1997, l'Observatoire National de Transports (ONT) dont la mission est la collecte de statistiques et de l'information sur les transports. Son intérêt est de fournir des informations précises sur les transports, de les mettre régulièrement à jour. Ceci est particulièrement important au Niger où la sous-information, qui implique la méconnaissance du secteur, accentue le délai dans les procédures administratives par exemple. Par ailleurs, les usagers (transporteurs, clients…) sont mis au courant de tout changement intervenu dans le secteur ce qui pourrait être essentiel dans les comportements d'anticipation et de choix. Dans le principe, sa mission embrasse tous les modes de transports, cependant, le seul volet qui pourrait intéresser les TRIV serait celui des infrastructures routières.

22 Les limites du dispositif institutionnel

Dans le cadre des transports routiers, le dispositif institutionnel est très complexe avec l'intervention de plusieurs acteurs, et cette multiplicité d'interventions entraîne un enchevêtrement des prérogatives de nature à rendre la gestion plus difficile. Cependant, le rôle prépondérant de l'Etat laisse aux autres acteurs une place marginale dans la gestion du système avec des compétences limitées le plus souvent à la consultation, la suggestion ou carrément l'exécution d'un programme. Au niveau même de l'Etat, les compétences ne sont pas centralisées au niveau d'un seul Ministère ce qui peut rendre les décisions contraignantes et non harmonisées.

Par ailleurs, le transfert de compétences s'il est effectué n'est pas accompagné dans la plupart des cas d'un transfert de ressources nécessaires. C'est ainsi que dans les structures locales, la gestion du système de transports devient plus complexe par manque de ressources endogènes dans certaines régions. Certaines structures comme les directions de transports routiers ont plusieurs tâches à accomplir accentuant ainsi la lenteur dans les procédures administratives. En outre, la lenteur dans les actions de l'ARM est aussi une entrave à la régulation du secteur. Cette lenteur peut être liée au partage de compétences en matière d'organisation de transports et surtout à son rôle qui se limite à la consultation et à la suggestion des projets sectoriels. Par

ailleurs, certaines fonctions manquent aux prérogatives de l'ARM ce qui complique la collecte des informations nécessaires et in fine, la construction de tout modèle de régulation de l'activité de transports routiers.

Au Niger, le transport routier dans son ensemble est victime non seulement des difficultés propres aux contextes socio-économique et géographique du pays mais aussi aux prérogatives très ambigües du dispositif institutionnel. Certes, certaines avancées ont été notoires surtout concernant la libéralisation du secteur, mais des contraintes résident dans l'application des normes législatives et réglementaires. Dans un tel contexte, quels sont alors les apports de l'intégration sous-régionale ?

Section 2 Les enjeux de l'intégration sous-régionale

1 Des nouveaux espaces concurrentiels offerts aux entreprises des TRIV

11 Harmonisation des normes et élargissement du marché

En Afrique de l'Ouest, la constitution d'unions régionales remonte aux années 70. La CEDEAO (Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest) créée le 28 mai 1975 regroupe 15 Etats membres[10]. En 1994, 7 Etats de la CEDEAO ayant en commun l'usage d'une monnaie commune, le F CFA créent l'UEMOA (l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain)[11]. A ces Etats vient s'ajouter la Guinée Bissau le 2 mai 1997. Un des objectifs de cette organisation est l'unification des espaces économiques nationaux par la création d'un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux dans les Etats membres.

Au niveau sous-régional, le Niger, membre de la CEDEAO et de l'UEMOA, a donc a signé des accords et conventions inter-Etats relatifs au transport et aux déplacements de personnes.

Dans le cadre de transports des voyageurs, dès 1979 un protocole a été signé à Dakar abolissant le visa d'entrée pour tout ressortissant d'un pays membre dans l'espace de la CEDEAO. La TIE–CEDEAO (Transports Routiers Inter-Etats de la CEDEAO), signée à Cotonou le 29 mai 1982, est une convention qui devrait remplacer la convention internationale de référence sur le transit international routier TRI de 1975 pour tenir compte

[10] Etats membres de la CEDEAO : Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Mali, Niger, Nigeria, Libéria, Sénégal, Sierra-Léon, Togo

[11] Etats –membres de l'UEMAO : Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo.

du contexte sous-régional. Elle a été complétée dans le même temps par la convention d'assistance mutuelle administrative en matière de douane.

La TIE-CEDEAO devrait couvrir les principaux aspects de la facilitation des transports au sein de la CEDEAO comme, entre autres, l'harmonisation des politiques des principaux Etats en matière de transport. Il ressort donc de cette convention, la réglementation et les conditions dans lesquelles devraient s'effectuer les transports routiers entre les Etats membres.

Cette facilitation devrait induire une certaine liberté aux transporteurs afin de favoriser les échanges commerciaux (biens et services) et les mouvements des personnes. Toutefois, les transporteurs routiers inter-états sont tenus au respect des obligations qu'imposent le Code de la route et le Code de transport (voire annexe).

Nonobstant tous les engagements et accords signés entre les Etats membres de la CEDEAO, des problèmes persistent. En effet, la suppression du visa et le permis d'entrée n'ont pas été suffisants pour supprimer les postes de contrôle dont le nombre reste encore élevé entre les Etats. Par exemple, sur la distance Niamey-Ouagadougou (529 Km), on comptait 20 postes de contrôles en décembre 2000[12]. Cependant, depuis la situation va de mieux en mieux avec l'avènement des postes de contrôle juxtaposés. Ainsi, en Août 2009, deux infrastructures ont été inaugurées par l'UEMOA à la frontière Nigéro-Burkinabè et qui abriteront désormais les services douaniers et policiers des deux Etats. Par ailleurs, on note une diminution des tracasseries administratives aux postes de frontières entre les pays membres.

Quant aux mérites du passeport CEDEAO, le bilan reste encore à faire tant que l'application n'est pas encore effective[13] sur tout le territoire de la communauté.

Le bilan des réalisations effectives de la CEDEAO reste encore contrasté en raison de la non implication des acteurs concernés. Si pour les populations l'intérêt d'une telle communauté n'est pas encore évident, au niveau des Etats la réalité est toute autre parce que ces derniers ne respectent pas leurs engagements. D'une part, les citoyens ignorant leurs droits dans le cadre du Protocole de 1979 se font extorquer des fonds par les fonctionnaires, tout au long des frontières inter-états membres.

D'autre part, en matière institutionnelle, les normes produites par la CEDEAO n'ont aucune priorité sur les normes nationales. Pour NTUMBA, repris par R. LAVERGNE (1996)[14] :

[12] Augustin KARANGA. Etude sur le renforcement des capacités au Burkina Faso. Secteur des transports. P 10. http://www.capes.bf/IMG/pdf/Transport-2.pdf Le 03/11/2007

[13] Selon un article de l'Agence Panafricaine de Presse publié le 24/09/2007 sur www.lemali.fr, seulement 6 Etats sur les 15 utilisent le passeport CEDEAO

« Les schémas d'intégration régionale en Afrique sont de nature d'avantage « intergouvernementale » que « supranationale » et le partage effectif de souveraineté est minime ». Tout se passe comme si les Etats préfèrent établir des accords bilatéraux pour se soustraire à certains principes de la communauté. Le suivi de la mise en œuvre des principaux protocoles est du ressort de chaque Etat qui, pour des raisons de souveraineté nationale et/ou des moyens inappropriés, tarde à être réalisé Le système en vigueur au sein de la CEDEAO est basé sur la coopération inter-Etats en excluant toute forme de supranationalité ce qui rend caduques les prérogatives et accords entre Etats membres. Aussi, l'implication de la CEDEAO sur plusieurs plans et de façon simultanée avec par ailleurs la création d'une multitude d'institutions a été sans doute un handicap pour la réalisation des objectifs fixés. Selon N. BOURENANE in R. LAVERGNE (1996) : *«L'intégration régionale doit se construire de façon progressive grâce à une stratégie dynamique permettant d'avancer à un rythme réaliste, sur la base d'objectifs réalisables».*

12 La CEDEOA et l'UEMOA : controverses ou complémentarité ?

Contrairement à la CEDEAO, l'expérience d'intégration menée dans le cadre de l'UEMOA est plus probante. Le président de la Commission de l'UEMOA considère cette union *« comme l'organisation dans la région africaine la plus avancée en terme d'intégration.»*[15] Avec l'UEMOA la mise en place d'institutions fortes (Banque centrale, Cour de justice communautaire, parlement…), a permis à la Communauté de disposer des moyens de contrôle de respect des engagements par les Etats membres. Convergence des politiques et cohérence sont alors de rigueur. La conception de l'intégration régionale selon l'UEMOA entraîne des mutations qui devraient concerner tous les aspects du tissu économique et social afin de créer une interdépendance et un réseau d'échanges entre les économies des pays membres. Par ailleurs la mise en place du processus est largement tributaire des financements des bailleurs de fonds extérieurs, dont la France avec laquelle elle entretient de liens plus étroits, financements qui renforcent la crédibilité de l'Union. Ainsi, financements appropriés et gestion cohérente ajoutées à son potentiel institutionnel sont les atouts de l'UEMOA qui toutefois se heurte à des contraintes.

D'une part, la contrepartie du financement extérieur peut être un ensemble de conditionnalités politiques et même économiques contraignant ainsi l'Union dans son exercice. *«Pour les bailleurs de fonds, l'intégration régionale est une des dimension du jeu diplomatique en terme*

---

[14] Intégration et coopération régionales en Afrique de l'Ouest, web.idrc.ca/openebooks/818-x/ le 20/12/2007)

[15] Bulletin hebdomadaire de l'UEMOA N° 087 du 14 au 20 Février 2005

d'influence, de rationalisation de l'aide, de relation de conflit/coopération avec les autres bailleurs.» Philippe HUGON et alii (2001, p 20).

D'autre part, la présence d'autres organisations régionales comme la CEDEAO peut conduire à des politiques non harmonisées. La controverse peut résulter du fait que tous les pays de l'Union sont membres de la CEDEAO dont les objectifs et politiques ne sont pas forcement en symbiose avec ceux de l'UEMOA. Par ailleurs, des pays de l'Union, dont le Niger, entretiennent d'importants échanges avec le Nigéria, pays qui exerce une forte influence sur certains pays de l'Union compte tenu de son poids économique et démographique, le plus important de la sous-région faisant de lui un pôle d'échanges incontournable. L'élargissement de l'Union à des pays comme le Nigéria est déjà envisagé et une coordination des programmes de la CEDEAO et de l'UEMOA s'impose dans un premier temps. A cet effet, plusieurs concertations ont eu lieu pour créer et développer des synergies entre les deux institutions. En janvier 2000, une stratégie est élaborée par les deux OIG pour accélérer l'intégration en Afrique de l'Ouest et des directives communes servent désormais de références dans différents secteurs dont celui de transports. Ceci aura aussi pour mérite d'éviter la duplication et le chevauchement dans leurs réalisations respectives des programmes communautaires.

Dans le cadre des transports routiers, des efforts de coopération sont entrepris par l'UEMOA et la CEDEAO en vue d'une intégration plus harmonisée en ratifiant des accords routiers qui s'apparentent plus à la convention TRIE/CEDEAO. De même un système de surveillance multilatérale a été institué. Ainsi, conformément aux dispositifs du protocole de la CEDEAO sur la libre circulation des biens et des personnes, l'UEMAO est favorable à la construction des postes de contrôle frontaliers juxtaposés. Toujours en termes de facilitation des transports inter-Etats, les deux organisations en partenariat avec le CILSS (Comité permanent Inter-états de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel) et le REAO (Réseau de l'Entreprise en Afrique de l'Ouest) ont instauré l'OPA (observatoire des pratiques anormales sur les axes routiers inter-Etats).

Ainsi selon les deuxièmes résultats de l'OPA, sur 905 Km qui séparent Bamako à Ouagadougou, 25 postes de contrôles sont enregistrés engendrant ainsi 53 mm de retard au 100 km en mai 2007, puis 36 mm de retard au 100 km en octobre 2007. Données qui seront récoltés au fur et à mesure permettent de caractériser la situation réelle déterminant ainsi les politiques et mesures à mettre en œuvre. En effet, de tels retards aux postes de contrôle nuisent à la fluidité des mouvements transfrontaliers.

Du rapprochement de ces deux OIG a résulté le renforcement du Schéma de Libéralisation des Echanges (SLE). Dans ce cadre, des projets d'application régionale sont financés conjointement par la CEDEAO et l'UEMOA. Peuvent être alors citées non seulement l'application harmonisée, simplifiée et intégrée du TRIE/CEDEAO mais aussi la création d'un fonds de garantie TRIE/CEDEAO.

Au demeurant, l'inspiration pour la complémentarité des ces deux institutions datait déjà des années 90. Toutefois, l'accentuation sur le secteur de transport routier en général pourrait provenir des travaux de N'Guessan N'Guessan (2003, p 49) qui préconisait «*la gestion communautaire des activités de transport… »* avec «*des structures conjointes entre la CEDEAO et l'UEMOA pour éviter d'éventuels clivages partisans et de surcroît, pénalisants pour les opérateurs et les économies concernées ».*

Dans ce schéma d'intégration, les conditions de concurrence sont modifiées. Il est dès lors question d'une impulsion des nouvelles stratégies concurrentielles concédant aux économies des exigences nouvelles (normes de qualité, instruments de tarification, de gestion et de spécifications des produits et/ou services modernes) et aux entreprises candidates à la compétitivité internationale, la capacité de tenter de s'aligner au rang des leaders mondiaux.

Mais pour mesurer la performance des ces OIG, la convergence des politiques et le cadre institutionnel ne sont pas les seuls instruments, l'intégration par les infrastructures routières (physique) est aussi inéluctable en vue de favoriser les échanges de personnes et de marchandises dans un cadre bien intégré.

2 L'intégration physique: la problématique de financement des infrastructures routières

A l'image de ce schéma d'intégration sous-régional, l'enjeu à venir est l'adaptation des infrastructures routières au trafic inter-Etats. Il est cependant inévitable de relier à cet objectif l'amélioration des conditions d'utilisation de ces infrastructures à travers notamment la modernisation des entreprises dudit secteur.

Ainsi, une relation de cause à effet s'établit entre la configuration d'un schéma de TRIV inter-Etats et la définition d'un réseau routier homogène et sans discontinuité pour prévoir des services de qualité comparables. Plusieurs projets prioritaires sont en cours d'exécution.

Ainsi dans le cadre de la CEDEAO, le programme de construction des routes mis en place a un caractère physiquement intégrateur. En effet, ce réseau routier est conçu pour connecter les

différents pays entre eux et désenclaver des pays comme le Niger, le Mali et le Burkina Faso. Ce programme a commencé dans un premier temps par la construction d'un réseau d'autoroutes *trans-ouest africain* (Carte 1) constitué de deux axes routiers :

- - La trans-côtière **7** reliant Lagos (Nigéria) à Nouakchott (Mauritanie) sur une distance de 4560 km.
- - La trans-sahélienne **5** de Dakar (Sénégal) à N'Djamena (Tchad) sur 4460 km.

Cette trans-sahélienne devrait traverser le Niger sur 826 km depuis sa frontière avec le Burkina Faso jusqu'à celle avec le Nigéria côté Maradi.

A cette autoroute trans ouest africaine, va s'ajouter dans un deuxième temps des tronçons de route d'interconnexion.

En janvier 2006, l'état d'avancement des travaux était respectivement de 83% pour la trans-côtière et 87% pour la trans-sahélienne.[16]

A ce réseau, s'ajoute la route transsaharienne **2** d'Alger à Lagos[17] en construction depuis 1962 pour relier entre eux 6 pays dont le Niger et le Mali. Cette voie concerne le Niger sur 1718 km depuis sa frontière avec l'Algérie vers Arlit jusqu'à N'Guigmi sa frontière avec le Tchad.

En avril 2007, selon le ministre algérien des travaux publics les ¾ de la transsaharienne ont été réalisés soit 7000 km sur les 9800 km.[18]. Après plus de 44 ans, la construction de la route reste encore inachevée compte tenu des financements inappropriés des pays comme le Niger et le Mali qui n'arrivent pas à réaliser leurs tronçons respectifs. A cela s'ajoute l'entretien des tronçons de route existants qui, s'il est réalisé ne se fait pas ni avec la qualité requise, et encore moins en temps voulu.

[16] http://www.sec.ecowas.int/sitecedeao/francais/achievements-2.htm Le 17/01/2008
[17] La transsaharienne a pour ambition de relier 6 pays : Algérie, Mali, Niger, Nigeria, Tchad et Tunisie.
[18] www.agadez-niger.com/forum/viewtopic.php?t=1183-32k Le 25/01/08

Carte 1 : Autoroutes trans-ouest africain et la route transsaharienne

Source : www.pmaesa.org/papc2008/media/PMAWCA_%20presentation_Djibouti_2008.ppt

Au Niger, les fonds pour l'investissement routier sont comme évoqués précédemment, récoltés par la CAFER (redevance sur produits pétroliers, droit de péage sur les routes nationales, dons, emprunts extérieurs…).Les résultats sont plutôt probants et les limites qui en résultent peuvent être imputées à l'inexistence d'un partenariat bien défini, plus efficace et cohérent entre le semi public et le privé dans la gestion routière. Le modèle d'entretien routier au Tchad basé sur un contrat par « niveau de service réalisé » peut être cité en exemple. Dans un tel modèle déjà appliqué sur des routes revêtues en Amérique du Sud, ce n'est plus la quantité des travaux d'entretien réalisés qui est pris en compte mais un « forfait kilométrique mensuel » sous certaines conditions. Sont alors requises : un minium de confort aux usagers ; une route praticable toute l'année ; la possibilité de rouler à une vitesse donnée et enfin le bon fonctionnement des ouvrages d'assainissement. Le mérite d'un tel modèle est d'assurer la qualité des travaux d'entretien.

Dans le cadre de l'UEMOA, trois priorités sont accordées au réseau routier : relier les différentes capitales de l'union par des routes, assurer des liaisons entre les capitales et les routes d'interconnexion et enfin relier les Etats de l'union aux autres Etats Africains. Pour réaliser un projet d'une telle ampleur, l'UEMOA a mis en place un système d'informations et d'indicateurs de performance sous forme de tableau de bord. Le but visé est là aussi de développer une synergie en essayant d'harmoniser le processus de gestion routière à travers des échanges d'expériences inter-Etats membres.

Différente procédures et formes d'investissements et d'entretien routier sont initiées par les pays avec une participation conséquente des bailleurs de fonds qui d'ailleurs supervisent les œuvres avec rigueur sur la qualité des infrastructures financées en planifiant les travaux sur plusieurs années. Toutefois, les performances de ces modèles sont plutôt contrastées compte tenu de la mauvaise gestion dont le suivi qui ne se fait pas sur une base solide : contrôle strict, audits réguliers, règles et réglementation efficaces. Pour y remédier, le SSTAP (Programme de Politiques de Transport en Afrique Subsaharienne) préconise des nouveaux modèles de fonds routiers qu'il qualifie «de seconde génération» avec des critères susceptibles de stimuler l'efficacité du système de gestion routier en Afrique au Sud du Sahara. La mise en place des capacités institutionnelles adéquates devient alors un des préalables au développement du système de gestion routier dans de tels pays.

Conclusion

On observe, au cours de ces dernières années, tant au niveau national que sous-régional, un fort développement du système de transport routier en général. Cette tendance lourde est due largement, mais non entièrement aux changements intervenus dans le cadre réglementaire et institutionnel du secteur des transports, et aussi à l'amélioration du réseau d'infrastructures routières.

Plusieurs programmes de développement du secteur du transport routier sont en cours d'exécution pour favoriser la fluidité des transports tant au niveau national qu'au niveau de la sous-région. Leur réalisation favorisera la coopération inter-Etats indispensable aux gains d'expérience et donc à la compétitivité des entreprises.

Face à tous ces changements intervenus dans le secteur, on doit s'interroger sur la place faite au transport routier interurbain des voyageurs dans la politique des transports. Les entreprises du TRIV peuvent-elles être considérées comme un enjeu stratégique à part entière dans le développement du système de transport au Niger ?

Chapitre II Les transports routiers de voyageurs : réseau d'infrastructures et entreprises

Après une analyse du réseau routier et des liaisons interurbaines sur le territoire du Niger, on s'attachera à présenter les caractéristiques des entreprises assurant l'exploitant des lignes de transport interurbain de voyageurs.

Section 1 Réseau, liaisons inter-villes et trafic de TRIV

Pour caractériser l'offre de TRIV au Niger, il importe tout d'abord d'analyser les infrastructures routières dans leur évolution. La répartition de ces infrastructures permettra non seulement d'identifier les caractéristiques des grands axes qui constituent les liaisons inter urbaines au niveau national mais aussi avec l'étranger.

1Le réseau routier et le problème du désenclavement

11 Un réseau hétérogène avec de fortes disparités régionales

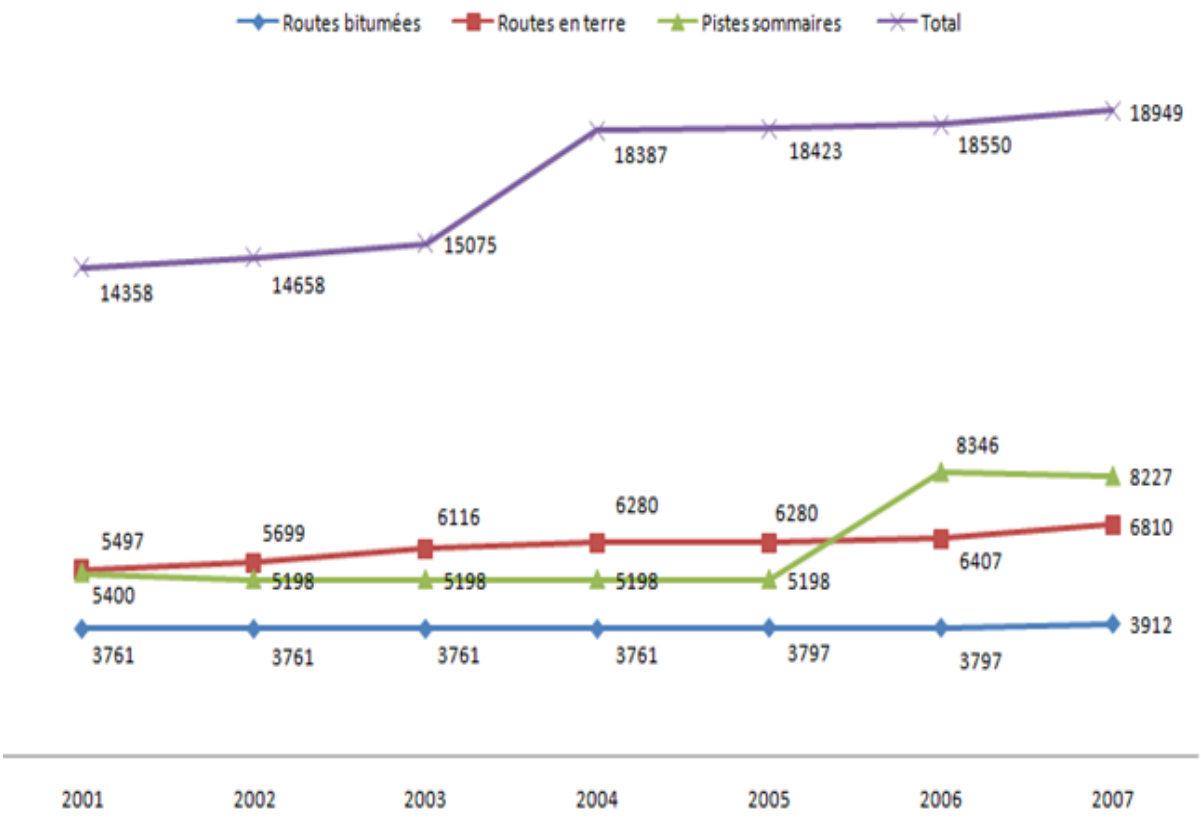
Au Niger, le chemin de fer est absent, la navigation fluviale est difficile et les liaisons aériennes limitées à la seule liaison Niamey-Agadez, par ailleurs très onéreuse. La route assure donc l'essentiel du transport des marchandises et de voyageurs. Dans un article paru sur son site[19], le Partenariat pour le Développement Municipal PDM mentionne que 90% des transports internes et externes de personnes et de marchandises sont assurés par le réseau routier. Cependant, l'état des infrastructures routières est loin d'être satisfaisant. En effet, le Niger dispose en 2007 d'un réseau de 18 949 Km de route, soit une faible densité linéaire de 1,49 Km pour 100 Km^2. Sans autoroute, ce réseau routier, dans sa majorité, est constitué des routes en terre et de pistes sommaires (Graphique 1).

Moins de 21% des routes c'est-à-dire 3912km sur les 18949 de l'ensemble du réseau de 2007 sont bitumées (soit 0,31km de route pour 100 km^2) et elles sont souvent non praticables. De 3761 en 2001, le kilométrage des routes bitumées n'ont augmenté qu'en 2005 pour attendre

[19] http://www.amenagement-afrique.com/article.php3?id_article=177 le 11-03-08

3797km puis en 2007 il a été recensé 3912 de routes bitumées. Quant aux routes en terre, elles sont en augmentation passant de 5400Km en 2001 à 6810 en 2007. En 2002, cette augmentation peut s'expliquer par la transformation de 202 km de pistes sommaires en routes de terre. De toute façon, sur ces deux catégories de routes (routes en terre et pistes sommaires) le trafic des véhicules génère, pendant la saison sèche, des nuages de poussière aggravant les difficultés de circulation. Durant la saison des pluies, celles-ci se transforment en bourbier rendant là aussi le trafic difficile, voire même dangereux.

Graphique 1 Evolution du réseau routier (en Km) au Niger avec répartition par type



Source : Banque des Données Routières. Ministère de l'Equipement ; Direction Générale des Travaux Publics. Niger

Un réseau hétérogène relie les principales villes du pays (Carte 1), avec les axes suivants :

- La route nationale traversant le pays d'Ouest en l'Est est la plus longue du réseau et relie les différents chefs lieux de régions de Tillabéry à Diffa sur plus de 1500 km[20].

[20] Distance calculée à partir de Distance Calculator http://www.globefeed.com/ le 31/07/2009

Encore appelée route de l'unité, elle joue un rôle politique, économique et social majeur.

- La route assurant la liaison Tahoua-Arlit qui permet l'acheminent de l'uranium d'où son nom « route de l'uranium » sur plus de 600 km[21];
- Enfin, la route reliant Zinder à Agadez sur environ 460 km[22].

De façon générale, l'ensemble des routes interurbaines sont bitumées mais connaissent une dégradation plus ou moins avancée compte tenu du vieillissement des infrastructures accompagné d'une insuffisance d'entretien.

L'architecture du réseau routier donne un avantage indéniable au Sud du pays faisant du Nord et plus précisément la partie non habitée du Nord-est du pays, une zone dépourvue d'infrastructures routières. Dans cette zone, la densité en route bitumée est quasi nulle avec seules exceptions, la route de l'uranium d'une part et la liaison Zinder-Agadez d'autre part. En conséquence, la connexion du pays à ces voisins du Nord et du Nord-Est est la plus mauvaise, résultat de l'hétérogénéité dans la répartition des infrastructures routières, d'une insécurité persistante mais aussi le terrain (Ténéré) est très difficile sur certains axes.

La structure et la meilleure qualité du réseau dans le Sud, peut en partie être liée au contexte géographique et climatique (massif montagneux au Nord-Ouest et plaine sableuse hyperaride au Nord Est) faisant du Sud, la zone la plus peuplée. La mobilité nationale est plus orientée vers la zone Sud où se concentrent les villes du pays. (Carte 2)

Les disparités régionales dans la répartition des infrastructures routières (densité et nature) traduisent et expliquent non seulement l'enclavement accentué de certaines zones par rapport au reste du pays, mais aussi celui du Niger dans sa connexion avec les pays voisins.

A partir de ce schéma et en prenant Niamey comme point de départ, trois axes de transport routier interurbain (Niamey-Tillabéry ; Niamey-Diffa et Niamey-Agadez) se distinguent au niveau national et constituent les liaisons entre la capitale et les autres principales villes du pays (Carte 2). Sur ces différentes liaisons plusieurs axes demeurent encore impraticables. Tantôt ce sont des pistes en terre qui se transforment en bourbiers en saison de pluie, tantôt ce sont des routes bitumées mais dont l'entretien reste problématique à l'instar de plusieurs

[21] Distance calculée à partir de Distance Calculator http://www.globefeed.com/ le 31/07/2009

[22] Distance calculée à partir de Distance Calculator http://www.globefeed.com/ le 31/07/2009

autres liaisons inter-états de la sous région. Le projet des routes communautaires initié par les OIG pourrait apporter des solutions si seulement il est accompagné des mesures efficaces.

12 Les liaisons routières interurbaines sur le territoire du Niger et avec l'étranger

Trois axes relient la capitale aux autres grandes villes du pays avec les itinéraires suivants:

- Niamey –Tillabéry , 113km
- Niamey – Dosso – Maradi – Zinder – Diffa, 1254 km
- Niamey- Dosso- Tahoua- Agadez , 905km

Ces axes sont constitués par un assemblage de liaisons desservies par des lignes de transport routier tous les jours de la semaine avec des modalités qui diffèrent selon le type de transport utilisé : voiture privée, transports artisanaux ou compagnies de transport.

Par rapport aux capitales des pays de la sous-région limitrophes, les principaux itinéraires à partir des axes routiers sont les suivants :

- Niamey – Abuja (Nigéria)
- Niamey – Bamako (Mali)
- Niamey – Cotonou (Bénin)
- Niamey – Ouagadougou (Burkina Faso)

Sur ces liaisons internationales, la connexion entre les capitales de la sous-région est plus ou moins bonne selon les axes routiers. Bien que l'ensemble de ces routes soient revêtues, une partie du réseau est plus ou moins dégradée. De manière générale, ces liaisons servent aussi de transit vers les capitales d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest. Ainsi, l'axe Niamey – Ouagadougou (Burkina Faso) permet de relier par la route Niamey à d'autres capitales comme Lomé au Togo, Accra au Ghana, Abidjan en Côte d'Ivoire et même Bamako au Mali.

Carte 2: Villes et infrastructures routières du Niger

Source : Google Maps, données cartographiques 2009

Le réseau routier du Mali permet de relier Niamey à Dakar (Sénégal), à Conakry (Guinée) et même à Nouakchott (Mauritanie). Ainsi, le flux des départs à partir de Niamey suivant un axe peut être aussi tributaire des liaisons avec d'autres destinations de la sous région qu'il peut assurer. Ces différents axes routiers permettent au Niger de surmonter le handicap de son enclavement et d'accéder au littoral, soit directement à partir du Nigéria ou du Bénin, soit indirectement par le biais du Mali ou du Burkina Faso, pays géographiquement enclavés comme le Niger.

En effet, parmi les 15 membres de la CEDEAO, le Niger, le Mali et le Burkina Faso sont les seuls pays sans littoral. Un réseau routier suffisamment dense et de bonne qualité est vital pour le transport des marchandises et les déplacements des personnes entre Etats et pour assurer leur désenclavement. La capitale du Niger est distante de celle de Burkina Faso de seulement 529 km mais les liaisons routières entre ces deux Etats restent insuffisantes et pendant longtemps en très mauvais état rendant ainsi le trajet plus long. Deux itinéraires sont possibles entre ces deux capitales :

- **Niamey-Makolondi-Kantchari-FadaN'Gourma-Koupéla-Ouagadougou**.

Sur ce trajet, les deux capitales sont reliées par une route principale nationale qui n'est pas en parfait état parce que jonchée par endroit des «nids de poules» qui causent des accidents. Cependant, cette route reste en constante rénovation à cause des pluies hivernales qui rend l'infrastructure impraticable. L'axe Niamey-Kantchari (147km) a été pendant longtemps en très mauvais état avec alternance de tronçons bitumés et tronçons dégradés. Mais depuis 2002, des travaux de réhabilitation ont été effectués sur cette route sur financement de l'Union européenne.

- **Niamey-Téra-Dori-Kaya-Ouagadougou**

Seul le tronçon Kaya-Ouagadougou long d'environ 110 km se fait sur une route revêtue. De Niamey à Kaya, l'itinéraire est constitué des routes secondaires et des pistes entrecoupées qui rend le trafic plus difficile et dangereux. Ainsi les usagers préfèrent l'itinéraire qui passe par Kantchari qui reste la voie principale entre les deux pays. Mais ce tronçon fait partie intégrante du projet d'aménagement et du bitumage de la route communautaire de l'UEMOA

- **Niamey-Bamako**

Le trajet **Niamey-Tillabéry-Ayorou-Labezanga-Gao-Bamako est long de** 1624 km dont 322 km ne sont pas goudronnés.

Une autre possibilité est de transiter par Ouagadougou sur une distance d'environ 1426 km. La capitale de Burkina est donc séparée de celle de Mali par une distance d'environ 1000 km. Trois possibilités sont offertes pour voyager par la route d'une capitale à l'autre.

- **Ouagadougou-Yako-Ouahigouya-Thiou–Koro-Bankass-Bandiagara-Sévaré-Bla-Ségou-Bamako**

Les tronçons Ouagadougou-Ouahigouya et Savaré-Bamako sont sur des routes principales

- **Ouagadougou-Bobo Dioulasso-Orodara-Koloko-Sikasso-Bougouni-Bamako**
- **Ouagadougou-Bobo Dioulasso-Farama-Koury-San-Bla-Ségou-Bamako**

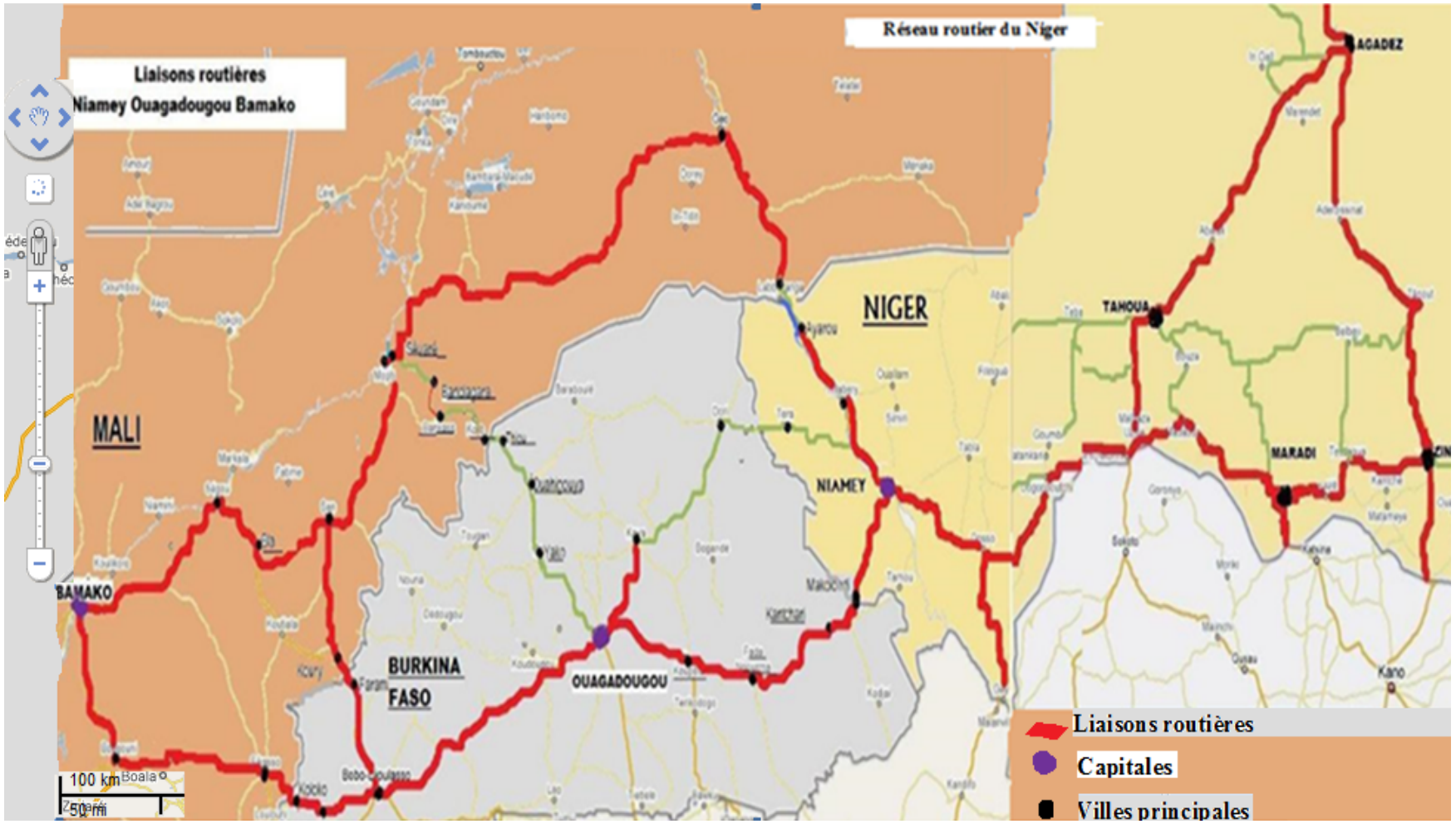
Sur ces différentes liaisons (Carte 3) plusieurs axes demeurent encore impraticables. Tantôt ce sont des pistes en terre qui forment des bourbiers en saison de pluie, tantôt ce sont des routes bitumées mais dégradées à l'instar de plusieurs autres liaisons inter-états de la sous région. Le projet des routes communautaires initié par les OIG pourrait apporter des solutions si seulement il est accompagné des mesures efficaces.

Par ailleurs, contrairement au Niger, le Mali et le Burkina Faso ont un réseau ferroviaire, atout considérable pour le désenclavement de ces pays et le transport de marchandises importées ou exportées.

Ainsi, pour les déplacements des personnes inter Etats entre le Niger, le Mali et le Burkina Faso, la route reste le mode de transport prépondérant compte tenu du coût élevé de transport aérien pour les voyageurs interurbains. Par exemple, pour le trajet Niamey- Ouagadougou, le billet d'avion coûte plus de 100 000 F CFA contre seulement 10 000 F CFA ou moins pour le transport par bus collectif. Le transport aérien est en moyenne 10 fois plus cher que le transport routier. Mais une réelle comparaison air-route devrait prendre en compte d'autres facteurs : le temps de transport, le niveau de confort, les tracasseries policières et douanières aux postes frontières… Il faudrait alors mettre en perspective le niveau de vie de ces voyageurs (moyens financiers) pour vérifier l'existence ou non d'une possibilité de choix entre l'avion ou l'autocar. A cet égard, une étude comparative des coûts réels de transports aérien et routier pour les voyageurs permettrait d'identifier les déterminants de choix de modes de transport inter-Etats en Afrique de l'Ouest.

S'agissant ici du transport routier interurbain, les voyageurs ont-ils le choix entre les transports collectifs et la voiture particulière ?

Carte 3 : Les liaisons routières interurbaines reliant Niamey aux principales villes du Niger et avec l'étranger (Burkina Faso et Mali)



Source : Carte réalisée à partir de Google Maps

2 La demande de TRIV au Niger et le choix entre gares des voyageurs

Pour évaluer le trafic routier interurbain de voyageurs, on devrait se baser sur le nombre et la fréquence des liaisons assurées par l'ensemble des entreprises. Cela supposait dans un premier temps de dénombrer l'ensemble des entreprises de transport en activité, ce qui n'était pas possible : le nombre d'entreprises artisanales est incertain car elles ne sont pas recensées. C'est la raison pour laquelle la demande en TRIV a été à partir des données des gares publiques de Niamey. Dans un deuxième temps, on analysera les critères de choix de gare (publique ou privée) par les voyageurs.

21 Analyse de la demande en TRIV depuis 2005

Seuls les artisans transporteurs utilisent les gares publiques. Ce sont des transporteurs syndiqués qui payent les cotisations syndicales. Le syndicat nomme un chef pour chaque ligne qui organise le tour de rôle des véhicules. Les transporteurs achètent aussi les feuilles de route confiées par l'administration de la gare aux différents chefs de ligne. Il arrive de temps en temps que des artisans transporteurs rejoignent le groupe des transporteurs clandestins pour chercher leur clientèle aux alentours de la gare ou des marchés. Il en est de même pour les transporteurs clandestins qui par moment chargent leurs bus dans les gares. Même si cette situation n'est que occasionnelle, cela a le mérite de prouver des choses :

- Les transporteurs clandestins payent parfois les cotisations syndicales pour qu'ils puissent être acceptés dans le tour de rôle au niveau des gares publiques. Aussi, tout artisan transporteur peut être amené à tricher en cherchant les voyageurs hors gares surtout si le temps d'attente de leur tour est long.
- L'estimation de la demande en TRIV à partir des fichiers des gares ne saurait être complète. La non prise en compte des transports hors gares sous estime la demande.

A cette demande s'ajoute celle observée dans les gares privées, lesquelles appartiennent en fait aux compagnies de transport. Ces dernières, à la différence des entreprises artisanales ont des bus de grande capacité et desservent plusieurs lignes par jour. Les données sur la demande à partir de ces gares n'ont pas pu être acquises. Cependant, en supposant le nombre de voyages par gares et le nombre de places assises par bus avec un taux de remplissage de 100%, il en ressort une importante demande.

Prenons le cas de la société RIMBO : elle effectue 77 voyages par semaine avec des bus de 70 places. Si le taux de remplissage est estimé à 100, le nombre des voyageurs par semaine serait de 5390 personnes soit 770 voyageurs par jour pou la société. En prenant parallèlement l'exemple de SOTRAV avec des bus de faible capacité (32 places) et pour 28 voyages par semaine, il y'aurait un total de 896 voyageurs soit une demande de 128 par jour. En supposant ces deux exemples comme les deux extrêmes, la moyenne sera de 449 voyageurs par jour.

Toutefois, cette demande n'est que statique et ne permet pas de prendre en compte la demande au niveau de toutes les gares sur la même période (2005-2008). Comme nous l'avons déjà mentionné, sur 15 sociétés créées, à peine la moitié est en exercice et seules 5 d'entre elles ont été validées pour nos enquêtes. De même, un taux de 100% avancé par ces sociétés a du être surestimé. Mais même en ramenant ce taux à 50%, cette demande est supposée être importante.

Pour les gares publiques, la démarche est différente. Le registre de transport de l'administration des gares publiques recense à partir des feuilles de route, le nombre des voyageurs au départ de la gare centrale mais aussi des gares secondaires.

Les registres consultés pour la période allant de 2005[23] au premier semestre 2008 ont permis de retracer la dynamique de la demande de transport routier, puis de faire des estimations du nombre de départs à partir des gares routières publiques sur le second semestre 2008 et l'année 2009.

211 Evolution du nombre des voyageurs au niveau des gares publiques de 2005 à mi 2008

Au total, 9 lignes de transport sont desservies à partir des gares publiques à Niamey (4 lignes nationales et 5 lignes internationales). Sur toute la période considérée, la ligne Niamey-Tillabéry se détache fortement de l'ensemble suivie de loin par la ligne Niamey-Tahoua (graphique 2).

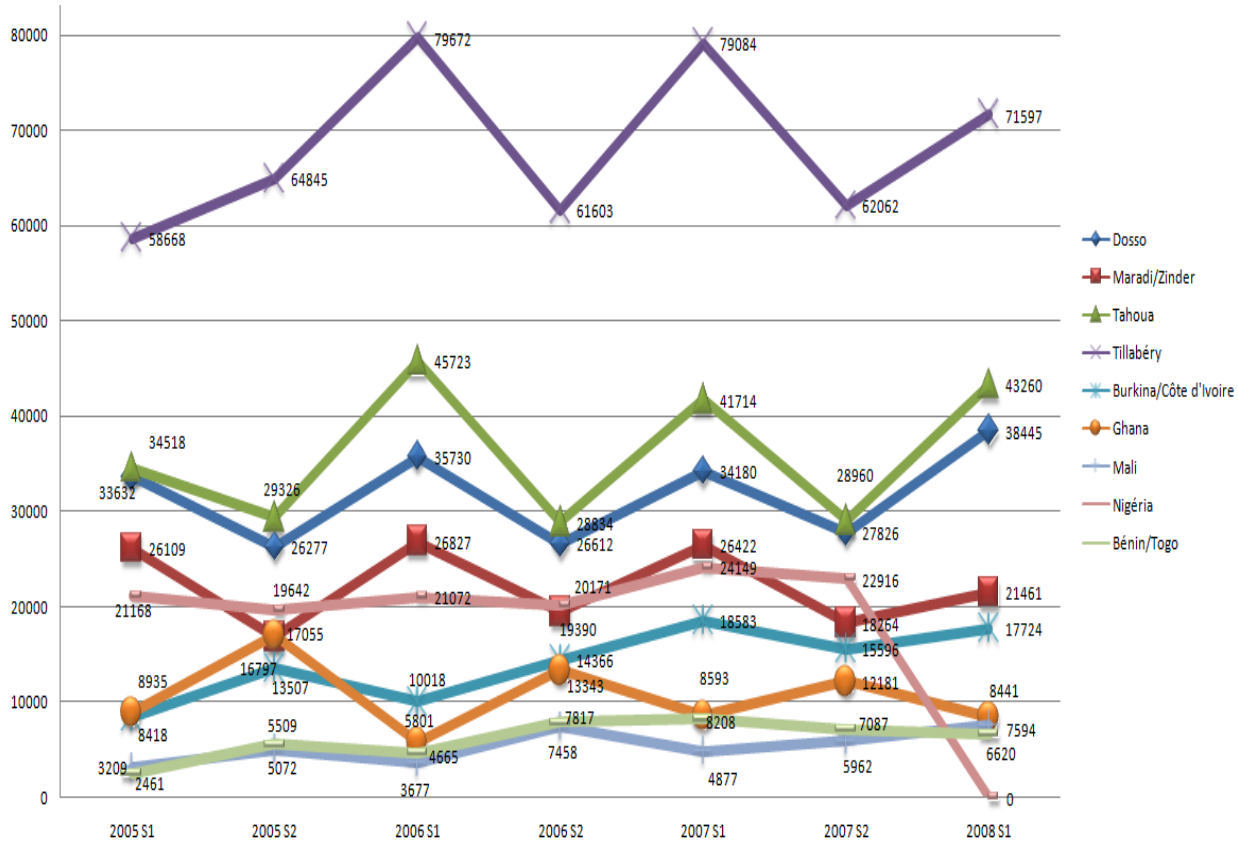
Toutes les lignes nationales enregistrent leur pic au premier semestre 2006 excepté la ligne Niamey-Dosso où les plus forts départs concernent le premier semestre 2008.

Au plan international, la ligne Niamey-Nigéria reste la plus fréquentée. Mais sur ces lignes, les destinations ne sont pas seulement les capitales étrangères c'est le cas par exemple de Gao au Mali, de Boko au Ghana ou même de Kamba au Nigéria. D'ailleurs, cette ville nigériane

[23] Seules les données à partir de 2005 sont disponibles. Mais nous estimons que celles-ci sont suffisantes pour pouvoir en dégager une tendance

est un carrefour commercial, très fréquenté par les commerçants nigériens. Cependant, à partir du premier semestre 2007, la tendance est à la baisse pour le Nigéria et le Ghana. Cette baisse de la demande s'accentue sur la ligne Niamey-Nigéria et tend vers 0 pour le premier semestre 2008. On peut faire l'hypothèse d'un report de la demande vers les sociétés de transport. Mais elle peut aussi être réversible en considérant ne serai-ce que la demande des éternels habitués à ce type de transport. Toutefois, dans l'ensemble, les départs au niveau des gares publiques se font sur la base des fluctuations saisonnières.

Graphique 2 : Nombre des départs à partir des gares publiques de Niamey et par ligne



Source : Enquêtes réalisées par l'auteur Juin-Septembre 2008

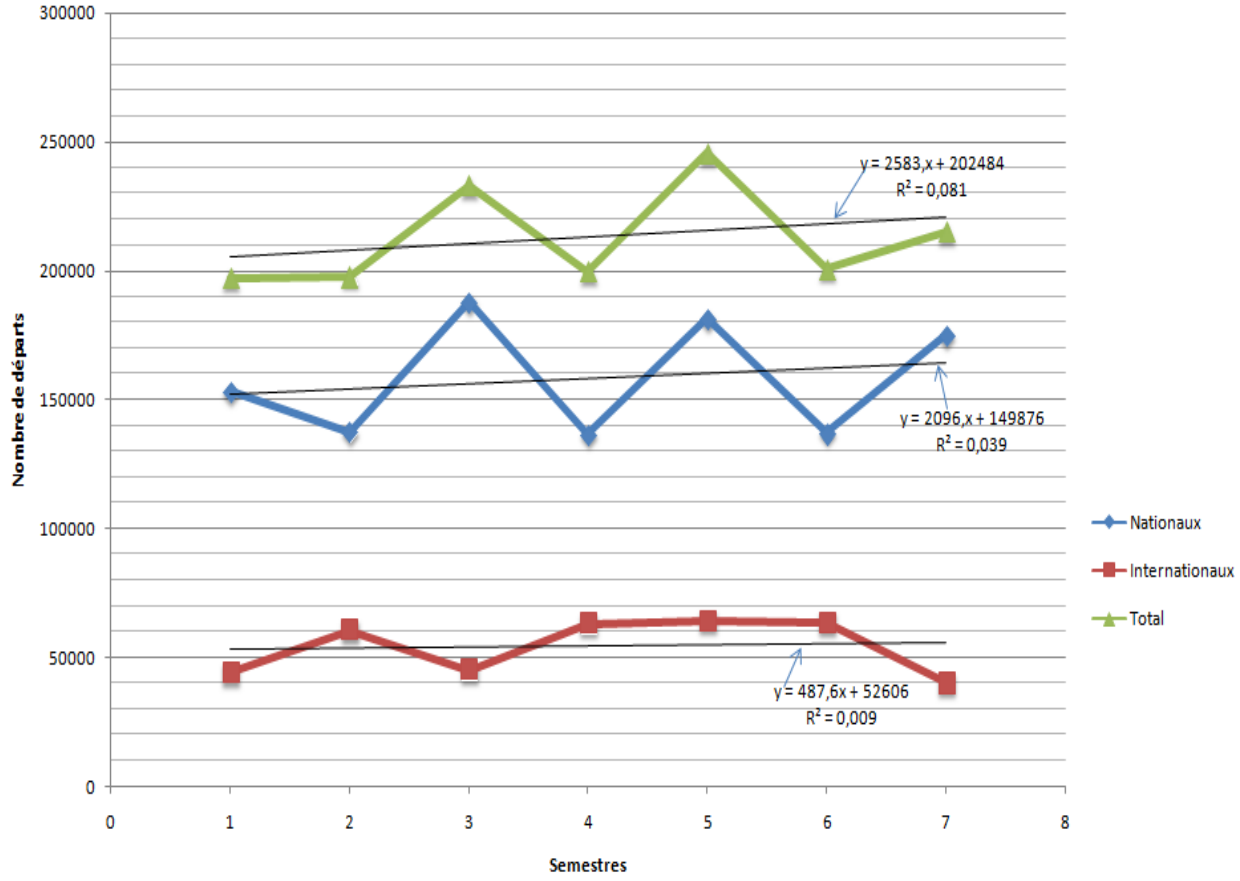
212 Prévision de la demande en TRIV dans les gares publiques

La plupart des départs se font au niveau national (graphique 3) à cause de l'exode rural coïncidant avec la fin des récoltes (octobre-janvier) et la veille de la saison des pluies (mai - juin). Ces derniers sont plus importants au premier semestre qu'au deuxième laissant apparaître des périodes de pic et de creux. Cette variation fait bien ressortir un mouvement saisonnier correspondant aux semestres. Ceci est aussi valable pour l'ensemble des départs

que pour les départs nationaux. Cependant, pour les départs internationaux, la fluctuation est beaucoup moins visible à partir du deuxième semestre 2006 jusqu'à celui de 2007.

Toutefois, la tendance reste linéaire comme le montre l'examen visuel du graphique ci-après.

Graphique 3 : Distinction départs nationaux et internationaux à partir de Niamey



Source : Enquêtes réalisées par l'auteur Juin-Septembre 2008

Le schéma additif peut donc s'adapter dans ces cas avec une équation de la forme : $y = At + B$

où $A = Cov(t,y)/V(t) \rightarrow A=(\sum tiyi-nty)/(\sum ti^2- nt^2)$ et $B= y –At$

Ainsi pour l'ensemble des départs on a comme fonction prévisionnelle de la demande : $F(t) = Y = 2583T + 202484 +/- 18015 + Ɛ$ (Calculs voir encadré 1).

Pour les départs nationaux et internationaux (calculs voir annexe), on a respectivement :

$F(t) = Z = 2096T + 149876 +/- 40961 + Ɛ$ et $F(t) = W =487,6T + 52606 +/- 15692 + Ɛ$

Ces fonctions montrent qu'il y a une augmentation de la demande en TRIV au niveau des gares publiques. A cette demande s'ajoute celle au niveau des gares privées. L'hypothèse d'une demande en expansion est donc vérifiée et confirme l'existence d'une demande latente en TRIV au Niger.

Encadré 2 Estimation de la demande globale à partir des gares publiques

Pour l'ensemble de départs :

$F(t) = Y = A_1T+B_1$

$A_1= Cov(t,y)/V(t)$ ou $A_1=(\sum tiyi-nty)/(\sum ti^2- nt^2) \rightarrow$ **A_1=2583**

$B_1= y –A_1t \rightarrow$ **B_1 = 202484**

$t = 1/n\sum ti$ $y = 1/n\sum yi$

$F(t) = 2583T + 202484$ $S_t=Y_t – F_t$ S_t : variations saisonnières

F_t : valeurs calculées en remplaçant T par sa valeur Y_t : valeurs observées

Ti	Y_t	TiYi	Ft	St
1	197118	197118	205068	-7950
2	198030	396060	207653	-9623
3	233185	699555	210236	22949
4	199594	798376	212820	-13226
5	245810	1229050	215404	30406
6	200854	1205124	217988	-17134
7	215142	1505994	220572	-5430
Somme	1489733	6031277		-8
Moyenne	212819	861611		

Les coefficients saisonniers S_j sont représentés par la moyenne, semestre par semestre des variations saisonnières avec j = 1 pour le semestre 1 et 2 pour le second

Semestre 1 $S_1 = 1/3(- 7950 + 22949 + 30406) \rightarrow$ **S_1 = 22702,5**

Semestre 2 $S_2 = 1/3(- 9623 – 13226 -17134) \rightarrow$ **S_1 = -13327,7**

$S_1+ S_2 = 22702.5 – 13327,7 \rightarrow S_1+ S_2 = 4687,4 \neq 0$

Il faut donc calculer le coefficient correcteur

$C = ½ (S_1+ S_2) \rightarrow$ **C = 4687.4**

Les coefficients saisonniers corrigés $S_j' = S_j-C$

$S_1' = 22702,5- 4687,4 \rightarrow$ **S_1'=18015,1** $S_2' = -13327,7- 4687,4 \rightarrow$ **S_2'= -18015,1**

La série corrigée des variations saisonnières $\mathbf{Y^* = Y_i - S_j'}$

Les variations accidentelles $\mathbf{\varepsilon_t = Y^* - F_T}$

Ti	Y_t	$Y^* = Y_i - S_j'$	Ft	ε_t
1	197118	179102,9	205068	-25965
2	198030	216053	207653	8400
3	233185	215170	210236	4934
4	199594	217609	212820	4789
5	245810	227795	215404	12391
6	200854	218869	217988	881
7	215142	197127	220572	-23445

Fonction prévisionnelle : Y(t) = 2583T + 202484 +/- 18015 + Ɛ

22 Les usagers des TRIV et les déterminants de la demande

Grâce aux enquêtes réalisées dans les gares routières, on a pu identifier les catégories de voyageurs ainsi que les déterminants de leur choix de entre les sociétés de transport, les artisans transporteurs et les transporteurs clandestins. Les enquêtes ont été réalisées auprès de 340 voyageurs en deux temps. Une première série d'enquêtes a été réalisée par nos soins à la fois dans des gares publiques et privées auprès de 120 individus entre juin et septembre 2008 donc pendant la période hivernale qui coïncide avec les vacances scolaires. L'échantillon retenu était aléatoire et aucun jour de la semaine n'a été privilégié et toutes les gares (publiques et privées ont été concernées). Une deuxième vague d'enquêtes s'est déroulée pendant la période scolaire avec les enquêteurs avec lesquels nous avons travaillé la première fois. Le choix des individus a été identique au premier et 220 voyageurs ont été concernés. Le questionnaire recense des informations concernant les usagers qui voyagent à partir des gares publiques ou privées de Niamey. Les items considérés tournent autour des caractéristiques démographiques de l'enquêté, de la fréquence d'utilisation des TRIV, du motif de voyage et des caractéristiques de choix entre gares publiques, gares privées et transport clandestin.

La taille de l'échantillon n'autorise pas affirmer son caractère représentatif de l'ensemble des voyageurs passant par les gares publiques et privées. L'important est de souligner la diversité des usagers du TRIV et d'apprécier les critères de choix entre gares

221 Les caractéristiques des voyageurs enquêtés

Le voyageur est ici considéré par rapport à son genre et son âge mais aussi son niveau d'instruction.

Toutes gares confondues, les hommes seraient plus nombreux à voyager que les femmes (Tableau 1). Ils représentent plus de 66% des voyageurs des gares privées et 60% dans les gares publiques. On ne peut en conclure que le genre du voyageur explique le choix entre gare publique et gare privée.

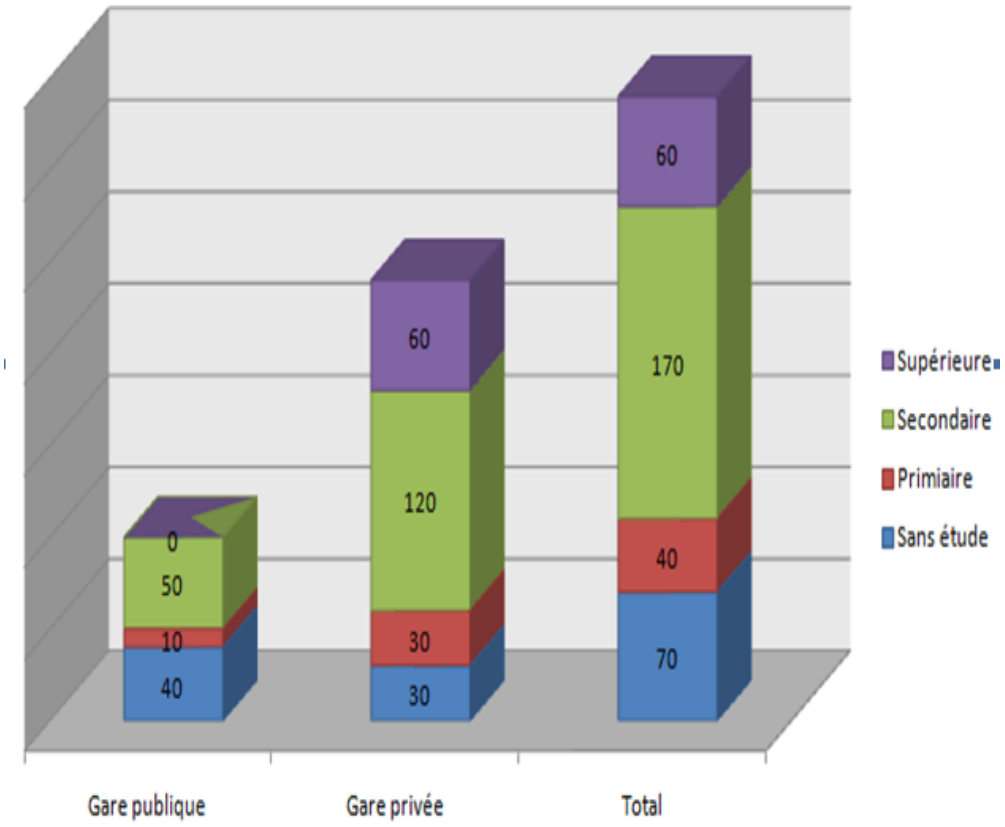
Tableau 1 : Répartition des voyageurs enquêtés par gare et par genre

	Gares publiques	**Gares privées**	**Total**
Hommes	60	160	220
Femmes	40	80	120

Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

Selon l'enquête, les voyageurs ayant un niveau d'études secondaires sont les plus représentés dans les deux types de gares (Graphique 4). On a rencontré des voyageurs avec un niveau d'études supérieur seulement dans des gares privées alors que ceux sans étude sont relativement plus nombreux dans les gares publiques. Les ¾ des voyageurs de niveau d'étude primaire sont recensés dans les gares privées. Le niveau d'étude ne peut donc être explicatif de choix de gare par les voyageurs.

Graphique 4: Répartition des voyageurs par gare et par niveau d'étude



Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

Cependant on peut faire l'hypothèse que les voyageurs avec un niveau d'études supérieures ont davantage recours à des gares privées car leur niveau de vie leur offre la possibilité de voyager dans des conditions plus confortables avec un tarif plus élevé

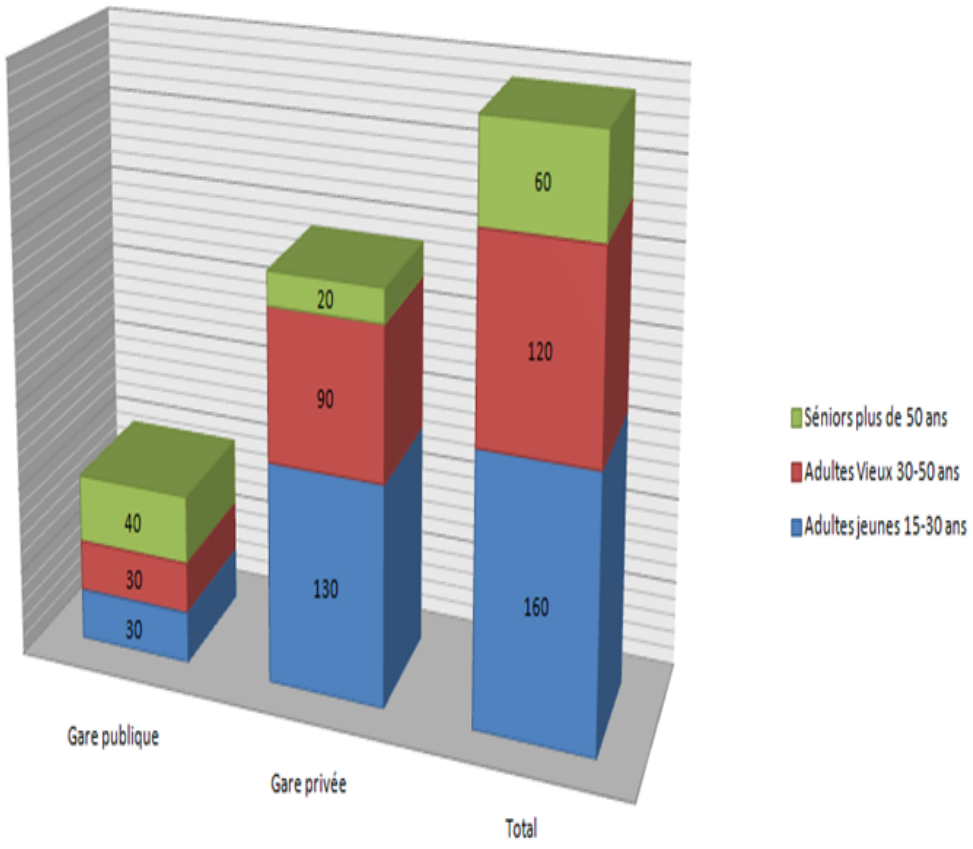
Par ailleurs, la quasi-totalité personnes enquêtées dans les gares publiques sont des actifs (commerçants, cultivateurs…) alors que dans les gares privées 38% seulement sont des actifs, 46% des étudiants ou scolaires, 13% des non actifs et 3% des retraités. Les voyageurs en interurbain choisissent leur gare indépendamment de leur statut d'activité. Une analyse plus poussée prenant en compte la nature exacte de l'activité (commerçant, agriculteur,

fonctionnaire…) permettrait de mieux connaître les catégories de voyageurs au départ des gares publiques. S'ils sont majoritairement des commerçants cela laisserait supposer que le choix de gare publique s'explique par la non limitation des bagages contrairement aux gares privées.

81% des jeunes adultes (15-30) voyagent à partir des gares privées ce qui représente 54% de l'ensemble des voyageurs de ces gares (graphique 5). Les ¾ des voyageurs âgés de 30 à 50 ans sont recensés dans les gares privées. Dans ces dernières, les adultes âgés viennent après les jeunes adultes en nombre.

Au total, selon l'enquête, les seniors sembleraient peu voyager et plus de 66% d'entre eux préférer les gares publiques où ils représentent 40% des voyageurs. Peut-on pour autant affirmer que les jeunes voyagent à partir des gares privées alors que les personnes âgées préfèrent les gares publiques ? Sans enquête plus large, une telle affirmation reste hasardeuse

Graphique 5 : Répartition des voyageurs par gare et par âge

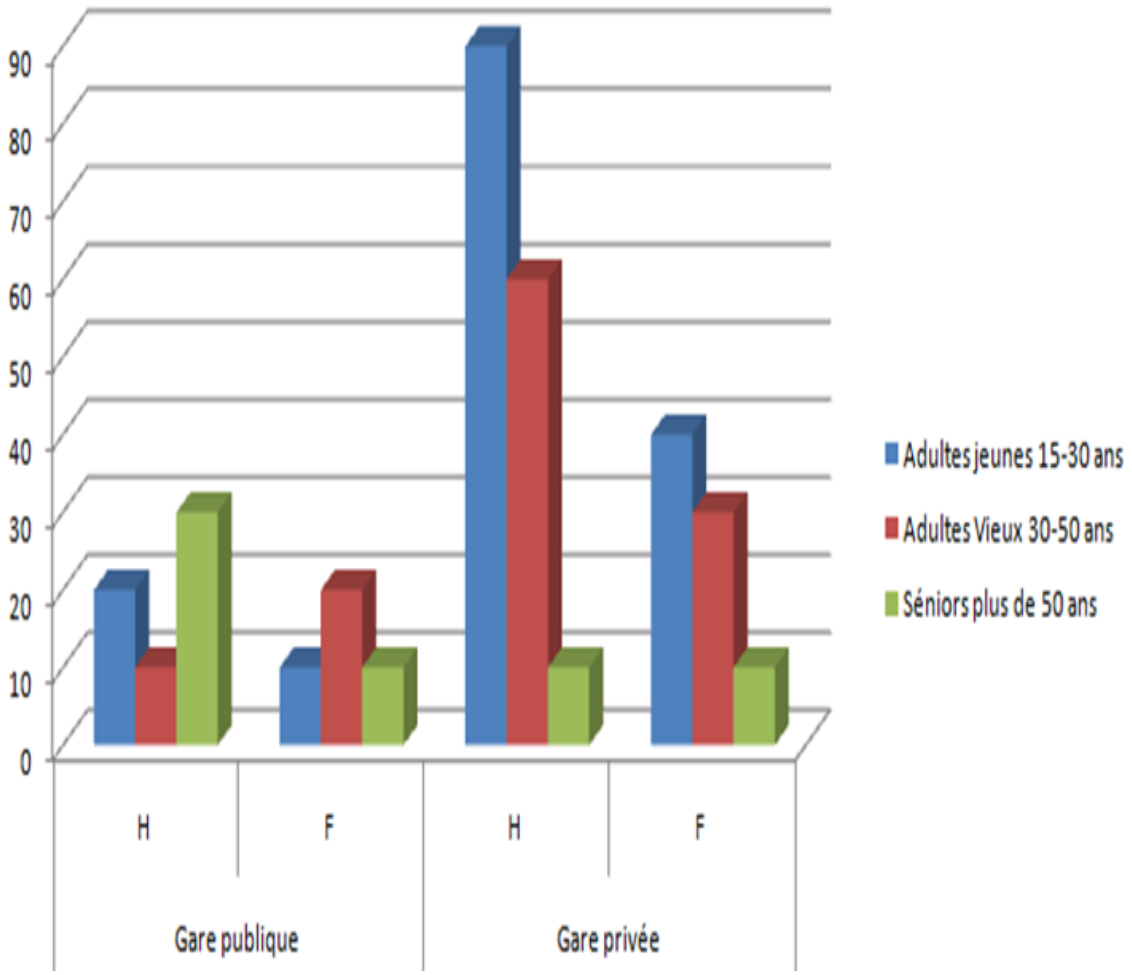


Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

Dans les gares privées, les adultes vieux ou jeunes sont nettement plus nombreux que les seniors, ceci autant pour les hommes que pour les femmes (Graphique 6).

Par contre, pour les gares publiques, les résultats sont très hétérogènes. Tandis que les femmes âgées de 30 à 50 sont plus nombreuses que celles des autres classes d'âge, chez les hommes, ce sont les séniors qui sont les plus nombreux. L'âge n'explique donc pas le choix de gares par les voyageurs interurbains.

Graphique 6: Répartition des voyageurs suivant les gares, l'âge et le genre



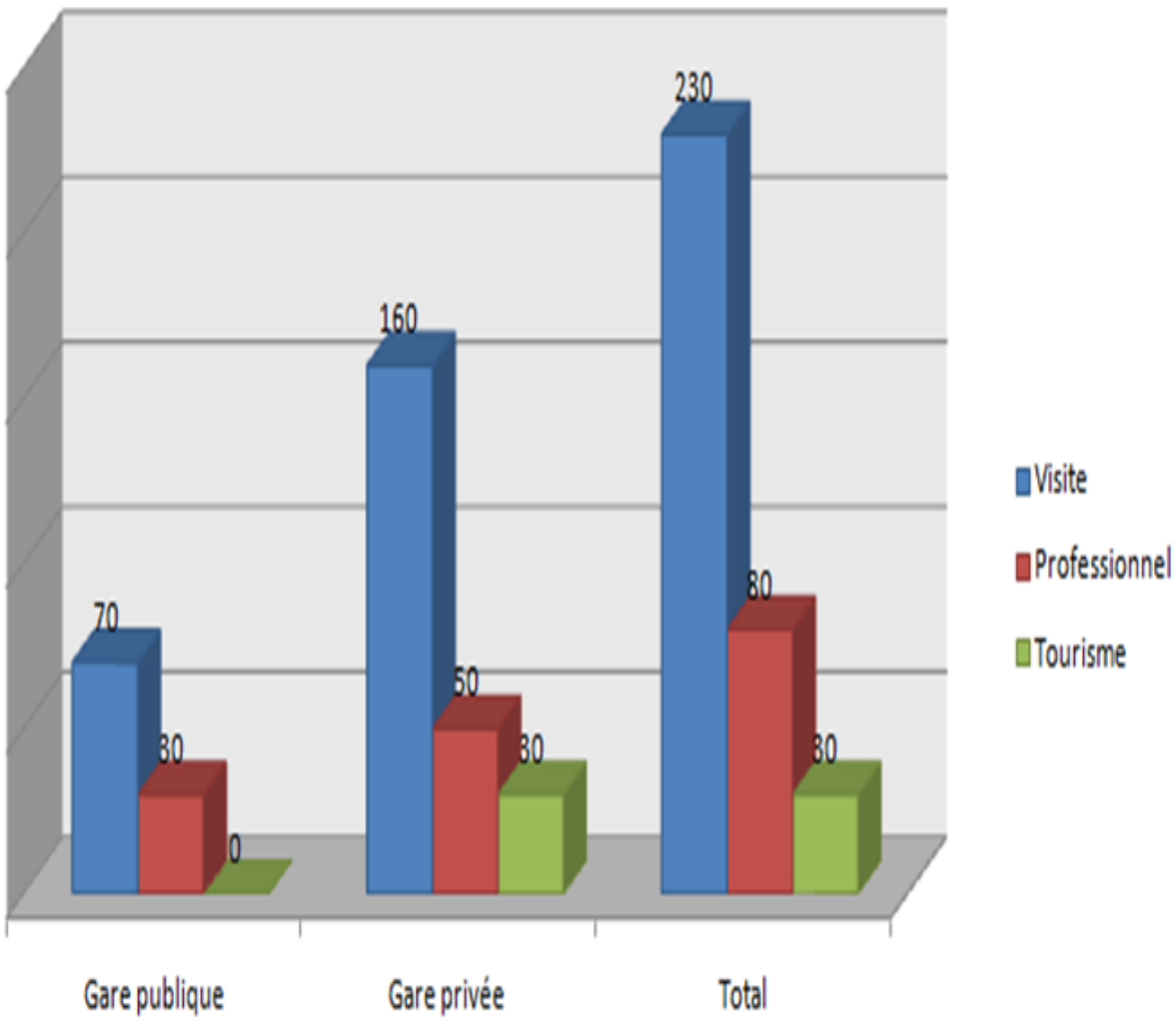
Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

Aucune des caractéristiques, genre, âge, statut d'activité est de nature à expliquer le choix des gares par les personnes voyageant en interurbain.

222 Autres déterminants possibles de choix de gare : motif, distance, horaires de départ, tarifs…

Environ 68% de l'ensemble des enquêtés voyagent pour rendre visite à des parents ou amis. 24% pour motif professionnel et moins de 1% comme touristes (Graphique 7). Les voyageurs touristes enquêtés empruntent uniquement des gares privées dont ils ne représentent que 13% de l'ensemble des usagers. Le motif ne semble pas être déterminant dans le choix des gares.

Graphique 7 : Répartition des voyageurs suivant le motif et par gare



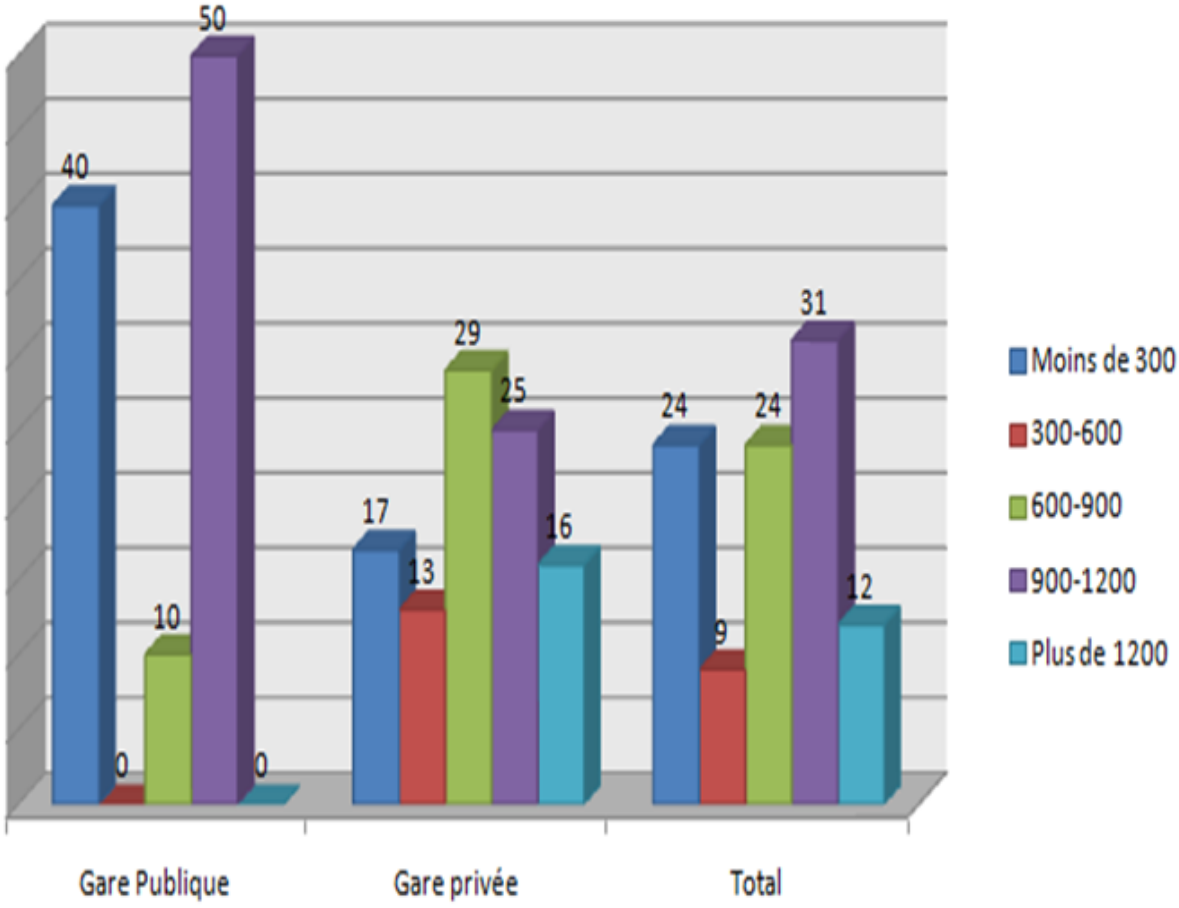
Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

Dans les gares publiques, 40% des voyageurs parcourent des distances inférieures à 300 km, pourcentage dû surtout à la ligne Niamey-Tillabéry qui est d'ailleurs empruntée par très peu des compagnies de transport (Graphique 8). 50% voyagent sur des distances comprises entre 900 et 1200 km ; ce sont généralement des commerçants empruntant la ligne Niamey-Nigéria

avec des quantités considérables de marchandises que seuls les artisans transporteurs peuvent accepter.

Pour les gares privées par contre, les distances les plus empruntées sont celles comprises entre 600 et 900 km, suivies de celles comprises entre 900 et 1200 km. Dans l'ensemble, les résultats sont très hétérogènes, la distance parcourue est liée uniquement à la destination, sans lien avec le choix de gares par les voyageurs.

Graphique 8: Répartition des voyageurs suivant la distance du voyage et par gare



Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

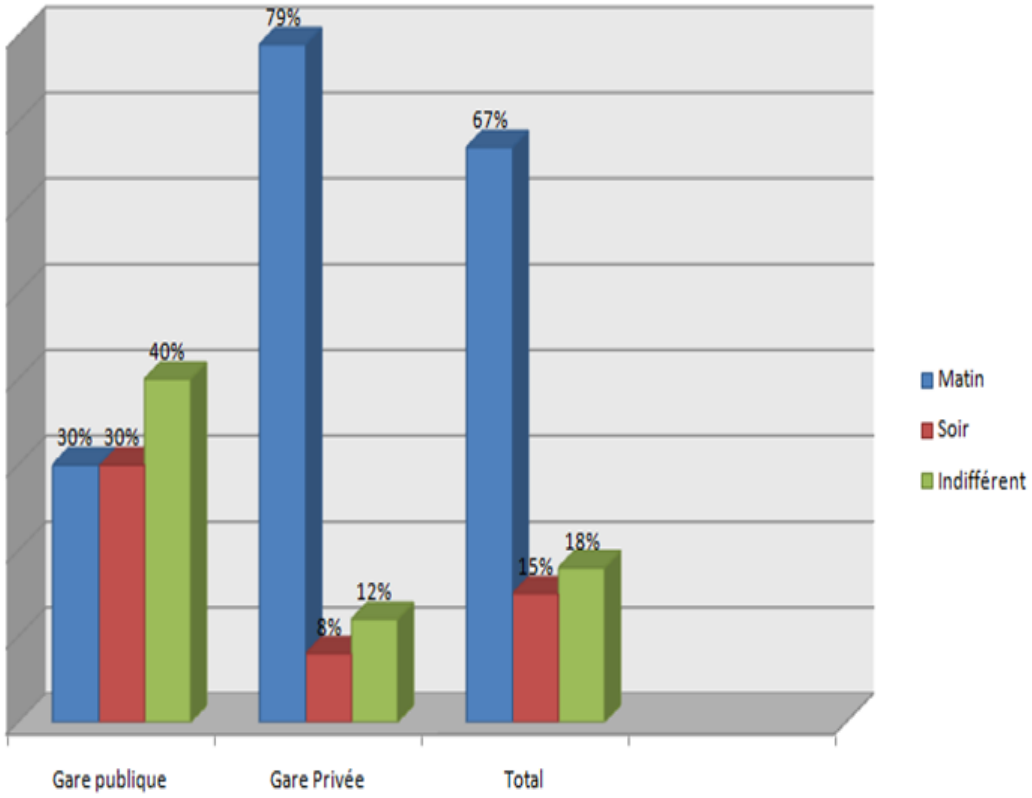
La majorité des individus préfèrent voyager le matin (Graphique 9) mais dans l'ensemble, 18% restent indifférents. Ce qui n'est pas le cas en considérant le type de gare. En effet, pour les gares publiques, 40% restent indifférents et les 60% restant se repartissent égalitairement entre le matin et le soir. Les voyageurs qui empruntent les bus à partir des gares publiques n'ont en fait pas de préférence pour les heures de départs. Les voyageurs passant par les gares privées préfèrent de loin le départ du matin, seulement 12% sont indifférents au moment du départ et 8% préfèrent voyager le soir. Ces derniers avancent surtout le problème

d'accessibilité des gares privées à des heures très matinales où le transport urbain reste très limité.

C'est d'ailleurs pour cette raison que certaines compagnies de transport ont commencé à mettre au point un dispositif de ramassage des voyageurs à différents endroits de la ville.

L'heure de départ peut donc expliquer le choix de gare par les voyageurs.

Graphique 9 : Répartition des voyageurs suivant leur préférence dans les horaires et par gare



Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

La quasi-totalité des voyageurs des gares publiques sont conscients de voyager dans l'inconfort dans les bus en forte surcharge des artisans transporteurs, l'essentiel pour eux étant d'arriver sains et saufs. Autrement dit, pour eux le risque d'accident n'est pas plus élevé avec les artisans bus qu'avec les compagnies de transport. En fait, ils mentionnent la très grande vitesse des grands bus. La sécurité n'est donc pas un point fort dans le choix de gare. Ces témoignages sont par ailleurs confirmés par les voyageurs passant par les gares privées : selon eux, l'insécurité réside partout et seule la fatalité peut expliquer un accident.

Par ailleurs, les usagers des gares privées sont d'accord du confort qu'ils ont de voyager avec les grandes compagnies. Toutefois, ils persistent à dire que ce confort est seulement apprécié

par rapport aux prestations des artisans transporteurs. Du coup, ils estiment que le niveau des tarifs dans les gares privées reste quand même élevé par rapport à leur pouvoir d'achat. Par contre, ces tarifs peuvent s'expliquer par la rapidité des grands bus par rapport aux bus des artisans transporteurs. En effet, plus de 80% des voyageurs estiment qu'il est préférable de ne par trainer des heures, voire des jours pour un voyage. Par contre, 95% des voyageurs enquêtés condamnent fermement la vitesse excessive des certaines compagnies de transport.

Les tarifs pratiqués peuvent expliquer le choix de gare de voyage, mais la perception du niveau des tarifs et son acceptation résident dans l'importance que les voyageurs peuvent y accorder. Cette importance tient d'autant plus au confort et à la durée du voyage pour les usagers des gares privées qu'à la quantité des bagages (marchandises) transportées pour ceux qui voyagent dans les gares publiques.

En définitive, il semblerait que les tarifs pratiqués et les horaires de départ sont les critères déterminants dans le choix des gares pour la majorité des enquêtés. Cependant la prise en considération du confort, de la rapidité du voyage, du volume de bagages acceptés peut aussi intervenir dans le choix de certains voyageurs.

Section 2 Le marché du TRIV au Niger

1 Organisation et fonctionnement des entreprises des TRIV

Au Niger, comme dans les autres pays d'Afrique, on distingue généralement trois catégories de transporteurs routiers interurbains : les propriétaires des compagnies des transports, les artisans transporteurs syndiqués et les clandestins.

11 Structures des entreprises et organisation des services

111 La dualité entreprise artisanale/ entreprise moderne

En l'Afrique de l'Ouest, et particulièrement au Niger, l'entreprise artisanale est à base familiale, famille à partir de laquelle se sont constitués le fonds de commerce, le mode de gestion. Plusieurs facteurs d'ordre culturel créent une symbiose vie privée-vie professionnelle. Ces éléments sont de nature à transformer la réalité entrepreneuriale au niveau tant du partage des tâches qu'à celui de la relation avec la clientèle. Pour le TRIV au Niger, comme au Mali et au Burkina Faso, on distingue ainsi les entreprises artisanales des entreprises *modernes*.

Généralement l'entreprise artisanale en Afrique de l'Ouest est une entreprise individuelle de petite taille. Elle se différencie de l'entreprise moderne par le faible nombre ou l'absence d'employés, l'absence de la notion de rentabilité et le peu de respect de la réglementation. Nos enquêtes au Niger confirment la nette distinction entre entreprises *artisanales* des entreprises *modernes*. Ces dernières sont généralement de moyenne ou de grande taille, et souvent d'origine familiale. Qualifiées de *formelles* elles ont une gestion structurée de leurs tâches, la plupart du temps avec un organigramme offrant ainsi des services plus organisés. Elles respectent généralement la réglementation quoique certains manquements sont parfois visibles (temps de travail réglementaire, rémunération des employés, gestion de matériels, vitesse réglementaire…). Ainsi, la dichotomie *formel-informel* des entreprises de TRIV ne peut se résumer à la seule prise en compte de la réglementation. Nous pouvons alors tenter de considérer les cas extrêmes c'est-à-dire les entreprises qui échappent à toute réglementation et recensées comme de « clandestins ». Cependant, au Niger les transporteurs qualifiés de *clandestins* ont en général tous leurs papiers d'autorisation de transport (permis de conduite, carte de transport) en règle, mais ils refusent le tour de rôle dans les gares publiques et n'achètent donc pas de feuilles de route. Ils recherchent la clientèle en restant aux alentours des marchés en envoyant leurs rabatteurs à l'entrée et même parfois à l'intérieur des gares. Ces clandestins ont refusé de répondre à notre enquête parce qu'ils pensaient qu'elle était menée pour le compte de l'Etat. Seuls les entreprises artisanales syndiquées et les compagnies ou sociétés de transport ont fait l'objet de l'enquête.

112 Forme, organisation et fonctionnement des entreprises.

Les entreprises artisanales enquêtées

Les entreprises artisanales affiliées à un syndicat de transporteurs interviennent dans les gares publiques et disposent d'autobus d'environ 19 places dont l'âge moyen dépasse 10 ans (Photo 1).

Un chef de ligne, dans chaque gare, organise et supervise toutes les tâches. Les entreprises fonctionnent à tour de rôle, chaque transporteur doit seulement enregistrer son véhicule sur la liste de passage. Il revient alors au chef de ligne et à son équipe (chefs de lignes adjoints, *coxeurs* ou rabatteurs qui récupèrent l'argent des clients pour le remettre aux commis qui vendent les billets et timbres, les bagagistes qui chargent le véhicule…), de remplir la feuille de route, et d'autoriser le départ du véhicule une fois plein après vérification des pièces du véhicule. Le chauffeur, qui est généralement le propriétaire du véhicule, aidé de son apprenti

doit s'assurer du bon fonctionnement de son véhicule (état des pneus et du véhicule). Dans ces types d'entreprise, aucun organigramme implicite ou non, et aucune comptabilité n'est tenue. La réparation et l'entretien du véhicule sont effectués, non préventivement, en cas de panne légère par l'apprenti. Pour les pannes lourdes, le garagiste est très souvent choisi dans le cercle d'amis ou parents. Les pièces détachées sont acquises sur le marché ou par récupération. La recette obtenue pour un voyage donné est fonction du nombre des passagers mais surtout du niveau des tarifs pratiqué : d'une part, certains passagers parviennent pour une même destination à négocier le prix à un niveau inférieur au prix courant, d'autre part tous les voyageurs n'ont pas la même destination, les tarifs pratiqués variant en fonction de la distance. Le transporteur ne maitrise ni son chiffre d'affaires ni les diverses dépenses supportées durant un voyage : primes données aux rabatteurs, réparations successives compte tenu de l'état du véhicule, péages illicites aux différents postes de contrôle.

Photo 1: Bus des artisans transporteurs

Les enquêtes validées auprès de 16 entreprises artisanales montrent qu'aucun artisan transporteur n'a fait des études supérieures (Tableau 2). 24% d'entre eux ont un niveau d'études secondaires. Majoritairement, ces entrepreneurs sont âgés de 30 à 50 ans et près de la moitié de ces derniers n'ont aucun niveau d'étude.

Par ailleurs, seul 6% sont des jeunes (15-30) et tous ont un niveau d'études primaires.

Tableau 2 Pourcentage des entreprises artisanales suivant l'âge et le niveau d'étude du propriétaire

Classe d'âge	**Niveau d'étude**				
	Sans étude	**Primaire**	**Secondaire**	**Supérieur**	**Total**
15-30	0	6	0	0	6
30-50	25	13	18	0	56
50+	13	19	6	0	38
Total	38	38	24	0	100

Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

La majeure partie des artisans transporteurs (63%) ont un seul bus avec 2 employés (Tableau 3). Ce sont généralement les propriétaires qui se font remplacer par un proche. Toutefois, il est constaté que 19% de ces entreprises ont 3 bus pour seulement 2 employés. Cela peut s'expliquer par le fait que l'un des bus peut servir à d'autres activités comme le transport clandestin. Mais comme cette dernière est interdite, ils préfèrent avancer que le bus sert de secours en cas de panne des autres véhicules.

Tableau 3 Pourcentage des entreprises artisanales suivant le nombre de bus et d'employés

Nombre de bus	**Nombre employés**		
	2 employés	**4 employés**	**6 employés**
1 bus	63		
2 bus	6	6	
3 bus	19		6

Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

Plus de la moitié des artisans transporteurs (56%) desservent deux à trois lignes et 37% n'ont qu'un seul bus. Ils s'inscrivent en fait sur plusieurs lignes pour éviter d'attendre trop longtemps leur tour.

Tableau 4 Pourcentage des artisans transporteurs suivant le nombre de bus et des lignes exploitées

Nombre de bus	Moins de 2 lignes	2 à 3 lignes	4 lignes et plus
1	6	37	19
2	0	0	13
3	6	19	0
Total	12	56	32

Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

Les compagnies de transport routier interurbain de personnes

Exception faite de la SNTV qui a été crée après la restructuration de la SNTN, la plupart des ces sociétés ont été fondées grâce à un apport personnel des propriétaires. Ces sociétés sont nées par « reconversion » totale ou partielle : changement d'activité ou diversification d'autres activités comme l'import export (pour des sociétés comme RIMBO, EHGM), transport d'hydrocarbures (pour la société SONITRAV), transport des marchandises et commerce général (pour la société AZAWAD)… Cette dernière société appartient en fait à un groupe spécialisé dans le transport et la vente d'hydrocarbures, la fabrication des produits laitiers, le thé vert… RIMBO appartient au groupe qui fabrique les produits laitiers LABAN, les boissons ORIBA mais fait aussi la location des véhicules….Dans leur majorité, ces sociétés ont moins de 5 ans à la différence de la société EHGM qui faisait depuis 1985 du transport des voyageurs comme activité secondaire à côté de la SNTN. En 2001 cette société s'est totalement reconvertie en transport des voyageurs.

En général les sociétés de transport ont leurs propres gares routières et exploitent des bus de plus de 30 places (Photo 2). Elles assurent des dessertes régulières entre les grandes villes du pays mais aussi vers des villes de pays voisins.

Ces compagnies sont plutôt structurées avec des fonctions bien définies encore que l'organigramme laisse entrevoir une hiérarchisation des tâches pas très claire laissant ainsi

supposer une gestion plutôt familiale de l'entreprise. Elles assurent des dessertes régulières entre les grandes villes du pays mais aussi vers des villes de pays voisins

Photo 2: Bus des compagnies de transport

Source : Photos prise par l'auteur

Ces compagnies sont plutôt structurées avec des fonctions bien définies encore que l'organigramme laisse entrevoir une hiérarchisation des tâches pas très claire laissant ainsi supposer une gestion plutôt familiale de l'entreprise. En effet, dans la plupart des cas, ces sociétés appartiennent à des familles, leurs propriétaires sont sans étude ou de niveau d'étude primaire. Généralement, ils recrutent un personnel administratif qualifié mais la décision finale leur revient. En fait, les propriétaires interviennent dans toutes les fonctions de l'entreprise (direction, comptabilité, commercial, ressources humaines…). Aucunes des sociétés enquêtées au Niger, n'a un service marketing ni de stratégie marketing clairement définie. Par ailleurs, les services ne sont généralement pas informatisés encore que ces compagnies disposent d'un service comptable spécifique avec un personnel plus ou moins qualifié. Exception faite de la société « Sounna Transport », des contrôles comptables annuels par des services externes à l'entreprise sont effectués indépendamment de ceux réalisés périodiquement à l'interne. Le service d'entretien et réparation du parc de véhicules est assuré par les compagnies elles-mêmes et l'approvisionnement en pièces détachées se fait par l'importation.

12 Organisation et fonctionnement des gares publiques

La gare routière publique est un espace où s'exercent diverses activités *et un lieu d'échanges* entre transporteurs et voyageurs, et de coexistence d'activités diverses (commerces, garages, entretien, réparation…)[24] La gare publique est un centre économique et culturelle, simulateur de mixité rendant la possibilité pour les uns d'effectuer les derniers achats avant départ et pour les autres de voir leur stocks de marchandises se réduire avec parfois des marges importantes compte tenue de la rapidité de la transaction (les clients n'ont pas toujours le temps de marchander).

A Niamey, on recense trois gares publiques pour le transport routier interurbain des voyageurs : la gare de Katako, la gare de Torordi et la gare de Wadata.

121 Présentation

Les gares de Torordi et de Katako (Photo 3) sont situées sur des terrains vagues respectivement vers la frontière de Burkina Faso et vers Tillabéry.

Photo 3: Gare de Katako

Source : Photos prise par l'auteur

[24] M. SAHABANA in X. GODARD (2002, p 114) : *« Les gares routières, en plus de leur fonction de têtes de lignes, sont d'importants centres d'animation et de services».*

Dans ces gares, seules quelques tables posées ça et là servent des bureaux de prélèvements de taxe pour le syndicat et le chef de ligne appelé «coxeur ». Généralement dans ces gares, il existe une seule ligne principale comme par exemple Niamey-Tillabéry avec passage à tour de rôle des véhicules et la vitesse de rotation dépend du flux des voyageurs. Tout autour, c'est un amalgame de vendeurs et revendeurs de tout genre, ambulants ou sédentaires, de vulcanisateurs, de chargeurs, de mendiants, rassemblement qui, avec le bruit des moteurs, fait ainsi régner une cacophonie bruyante. Dans ces gares, avec des toilettes publiques très peu praticables, quelques arbres et kiosques en paille ou en tôle permettent aux voyageurs de se mettre à l'abri du soleil.

Seule la gare de Wadata a une allure *moderne (*Photo 4). Elle est entourée par un mur et à l'intérieur se trouvent des bâtiments de service de l'administration de la gare, de service de la police, la banque, la mosquée, le syndicat de transporteurs, des toilettes publiques et plusieurs kiosques des commerçants. De grands hangars en ciment avec une toiture en tôle servent des halls d'attente.

Photo 4: ECOGAR à Niamey

Source : Photos prise par l'auteur

Contrairement aux deux premières gares, celle de Wadata regroupe toutes les autres lignes interurbaines reliant Niamey aux régions de l'Est mais aussi aux capitales voisines.

La gestion des gares est confiée à l'Ecogar, établissement public, municipal, à caractère industriel et commercial, créé en 1988. Placé sous la tutelle de la Communauté urbaine de Niamey, il travaille en collaboration avec le Ministère des transports mais conserve toutefois, une autonomie de gestion dans toutes ses prises de décision. Il a un conseil d'administration composé de 10 membres dont 2 représentants du syndicat des transporteurs.

L'établissement emploie 32 agents repartis dans les différents services (Direction Générale, Direction administrative et financière, Direction d'exploitation). Trois services sont rattachés à ces directions : la messagerie, le service de gestion des valeurs et des statistiques et le service d'organisation des Transports

122 Les activités connexes

Les gares publiques abritent des activités connexes : entretien et réparation des véhicules, agence de banque, commerces pour la vente d'hydrocarbures, de pièces détachées, mais aussi de fruits, de vêtements…, les restaurants, les taxis…

Les entreprises et commerces localisées dans les gares ou à leur proximité peuvent être réparties en trois catégories :

- La première concerne des commerces situés à l'intérieur même de la gare ; ils ont en général pris un kiosque ou local en location moyennant une somme comprise entre 1500 et 10000 FCFA par mois hors taxes et impôts qu'ils versent à l'administration de la gare. Ce sont généralement, les vendeurs des pièces détachées, des vêtements mais aussi les restaurants. Ils ont un chiffre d'affaires moyen compris entre 1500 et 20 000F CFA en fonction de l'activité et pensent que leur emplacement est stratégique vu la marge bénéficiaire qu'ils arrivent à dégager. En fait, les acheteurs généralement pressés n'ont pas le temps de marchander. A côté d'eux, il y a deux stations d'essence qui affirment par contre que les transporteurs ne sont pas leurs clients puisque ces derniers se ravitaillent auprès des revendeurs hors station. Elles reconnaissent tout de même l'intérêt d'être situées dans la gare à causes des véhicules qui viennent déposer ou prendre les voyageurs (taxis, voitures particulières) mais aussi les motos. Ces stations font en moyenne 200 000F CFA de chiffre d'affaires par jour et payent environ 500 000 F CFA d'impôts par an.
- La seconde concerne des activités situées à l'extérieur mais à la devanture de la gare, elles ne versent aucune redevance à l'administration de la gare.et réalisent en moyenne le même chiffre d'affaires que leurs homologues à l'intérieur de la gare. A côté d'eux

il y a la banque dont le directeur affirme que ses clients potentiels sont les usagers de la gare, surtout les commerçants.

- Enfin on trouve les ambulants, revendeurs sans places fixes et qui ont leurs marchandises chargées sur leurs têtes ou dans des brouettes. Ils ne payent en principe que la taxe de marché qui varie entre 25 et 200 F et estiment avoir un chiffre d'affaires moyen de 1000 à 1500 F CFA par journée dans la gare.

Tout ceci montre qu'il y a un apport non négligeable dans l'économie des gares routières, mais les informations collectées ne permettent pas d'avoir une estimation chiffrée de cet apport. A celui-ci s'ajoute la mixité sociale qui fait de la gare ECOGAR un important centre d'affaires.

Toutefois, l'insécurité existe dans cette gare où certains badauds s'y rendent uniquement pour voler et même agresser les usagers. En pratique, ces individus se mêlent soit aux rabatteurs qui cherchent la clientèle aux transporteurs et négocient les prix, soit aux chargeurs pour accomplir leur forfait. Cette insécurité dissuade certains voyageurs à se rendre dans les gares publiques, portant ainsi préjudice aux artisans transporteurs dont l'activité dépend de l'organisation et du fonctionnement des gares publiques.

Contrairement à ces entreprises artisanales syndiquées qui ont pratiquement les mêmes caractéristiques, les sociétés de transport sont très différenciées, dans leur organisation et leur fonctionnement et par leur taille : nombre d'employés, parc de véhicules et nombre de places dans les bus.

2 Typologie des compagnies de TRIV au Niger : éléments de comparaison avec leurs homologues du Mali et du Burkina

Présentation de l'échantillon de l'étude

Au Niger, 8 sociétés ont été identifiées (Tableau 5) mais seulement 5 d'entre elles nous ont accordé leur temps pour l'intégralité de l'entretien. La SNTV n'a pas voulu nous donner les statistiques sur son matériel roulant, son personnel, l'évolution de son chiffre d'affaires… Air Transport et Africa Aslam n'ont pas été interviewées

Tableau 5: Les sociétés de transport au Niger

Dénomination	Statut	Année de création	Début activité TRIV	Personnes interviewées	Activités antérieures	Constitution du capital
Africa Aslam	-	2006	10/07/2007	Directeur d'exploitation	Aucune	Nd
Air Transport	SARL	1990	04/06/2004	Directeur Général	-	Nd
Azawad Transport	SARL	2006	30/11/2006	Directeur Général	Transport marchandises et commerce général	2 actionnaires
El Hadji Garba Maissagé EHGM	SARL	1985	15/02/2001	Directeur d'exploitation Directeur Financier	Import Export	Plus de 20 actionnaires héritiers
Rimbo Transport	SARL	1999	24/04/2003	Directeur Général	Import Export	3 actionnaires
SNTV	-	1994	13/02/2002	Directeur Administratif et Financier	Transport marchandises et voyageurs	Nd
SONITRAV	SA	2007	15/10/2007	Directeur Administratif et Financier	Transport Hydrocarbures	3 actionnaires
SOTRAV	Société individuelle	2008	04/02/2008	Directeur Général	Import Export	1 actionnaire

Nd = non determiné

Source : Enquêtes réalisées par l'auteur Juin-Septembre 2008

Au Mali, 7 sociétés ont été recensées pour l'étude (Tableau 6) dont deux ont refusé de répondre à l'enquête : Baní Transport et SONEF.

Tableau 6: Les sociétés de transport au Mali

Dénomination	**Statut**	**Année de création**	**Personnes interviewées**	**Activités antérieures**	**Constitution du capital**
Africa Tours Transport	SARL	1988	Directeur Général	Aucune	Nd
Bittar Transport	SARL		Directeur adjoint	Transport marchandises, Import Export…	1 actionnaire
Binkè Transport	SA	1995	Directeur	Transport marchandises	2 actionnaires
Gana Transport	SARL	1980	Directeur	Transport marchandises	Société familiale
SOMATRA	SARL	1960	Directeur Général	Représentation marque automobile Renault, Importation pièces de rechange	Société familiale
Bani Transport	Nd	1983	Directeur Général	Transport urbain	Nd
SONEF	**Non réponse**			**Non réponse**	

Nd = Non déterminé

Source : Enquêtes réalisées par l'auteur Juin-Septembre 2008

Au Burkina Faso, 6 sociétés ont été recensées pour l'étude dont quatre ont été enquêtées (Tableau 7). La société Rakiéta transport n'a finalement pas été retenue car elle ne dessert aucune ligne internationale.

Tableau 7: Les sociétés de transport au Burkina Faso

Dénomination	**Statut**	**Année de création**	**Personnes interviewées**	**Activités antérieures**	**Constitution du capital**
Rakiéta transport	nd	1992	Directeur	Aucune	nd
Société Kossovo Voyage SKV	SA	2001	Directeur administratif et financier	Aucune	Filiale d'un groupe
Transport Confort Voyageur TCV	SA	2001	Responsable commercial	Aucune	2 actionnaires
Transport Sana Rasmané TSR	SARL	2002	Directeur Général	Transport des voyageurs en Côte d'Ivoire	2 actionnaires
Société Générale Bamogo et Frère SOGEBAF	**Non réponse**				
Société de Transport Mixte Bangrin STMB	**Non réponse**				

Source : Enquêtes réalisées par l'auteur Juin-Septembre 2008

21 Le personnel employé

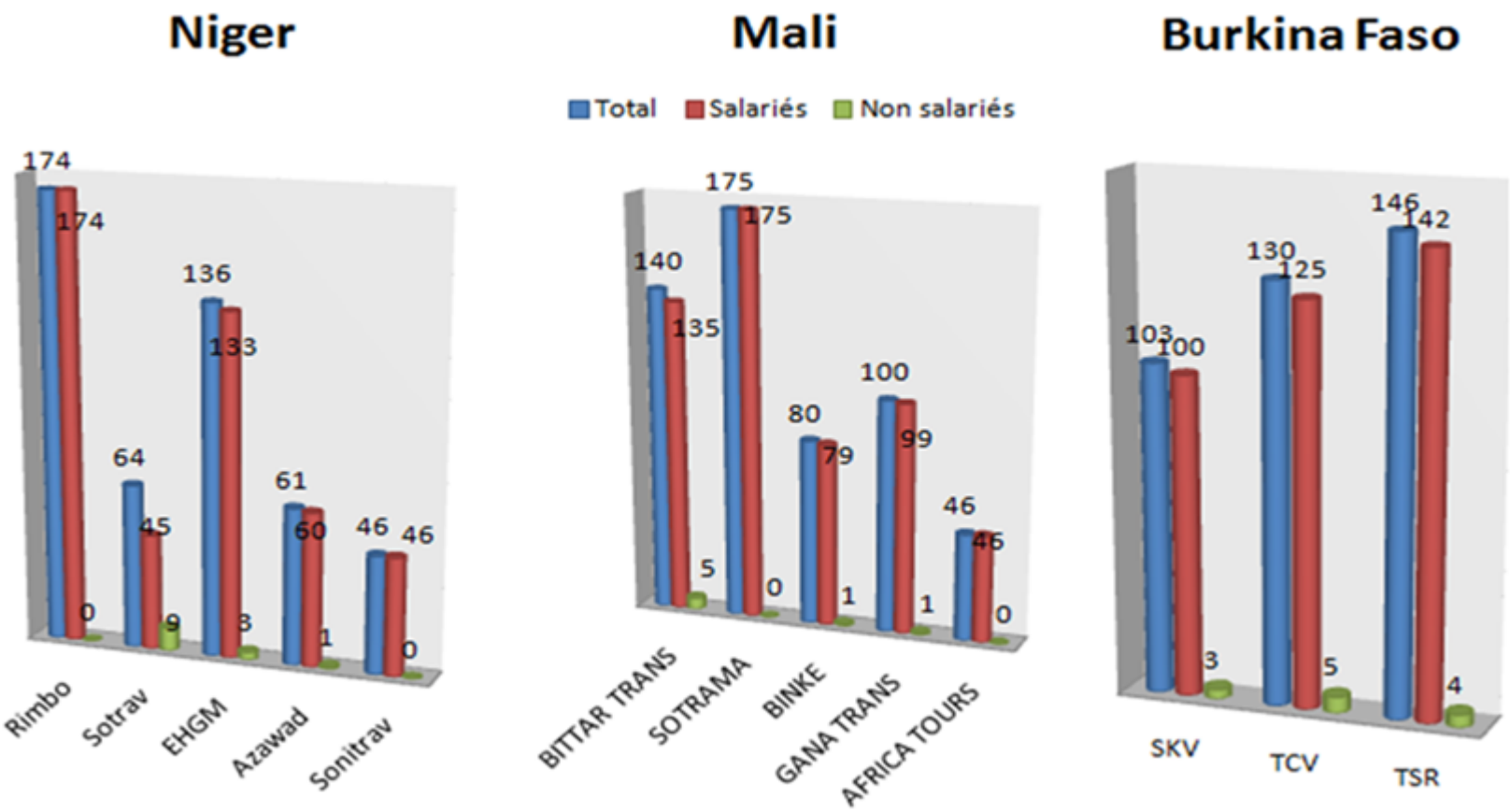
Les compagnies de transport enquêtées à Niamey emploient en moyenne 96 personnes mais certaines ont un effectif supérieur comme les sociétés RIMBO et EHGM avec respectivement 174 et 136 employés (Graphique 10). Les autres sociétés ayant des effectifs en dessous de la moyenne sont en fait très jeunes avec à peine un an d'existence (mars et juin 2007, respectivement pour AZAWAD et SONITRAV) et moins de 6 mois pour la société SOTRAV. La quasi-totalité des ces employés sont salariés exceptés quelques stagiaires chez EHGM et SOTRAV. Dans cette dernière par exemple, au moment des enquêtes, des parents directs du propriétaire étaient en stage d'apprentissage.

La moyenne des effectifs employés dans les compagnies de TRIV au Mali et au Burkina Faso est plus élevée avec respectivement 108 et 126 employés en moyenne. Si au Mali comme au Niger, deux groupes de sociétés se distinguent compte tenu de l'importance des effectifs employés, au Burkina Faso, l'écart entre les compagnies n'est pas très élevé : les trois sociétés Burkinabès enquêtées ont plus de 6 ans d'existence (2001-2002) et bien avant exerçaient d'autres activités.

Au Mali, par contre, la moyenne d'âge de compagnies de TRIV est de 10 ans mais le différentiel d'effectifs peut s'expliquer par le fait que les deux grandes entreprises en termes d'emplois (BITTAR TRANS et SOMATRA) appartiennent chacune à un grand groupe (respectivement le groupe BITTAR et le groupe SIMAGA).

De manière générale, toutes les entreprises enquêtées emploient plus de 45 personnes mais aucune n'atteint les 180 employés.

Graphique 10: Les effectifs salariés et non salariés des sociétés de transport



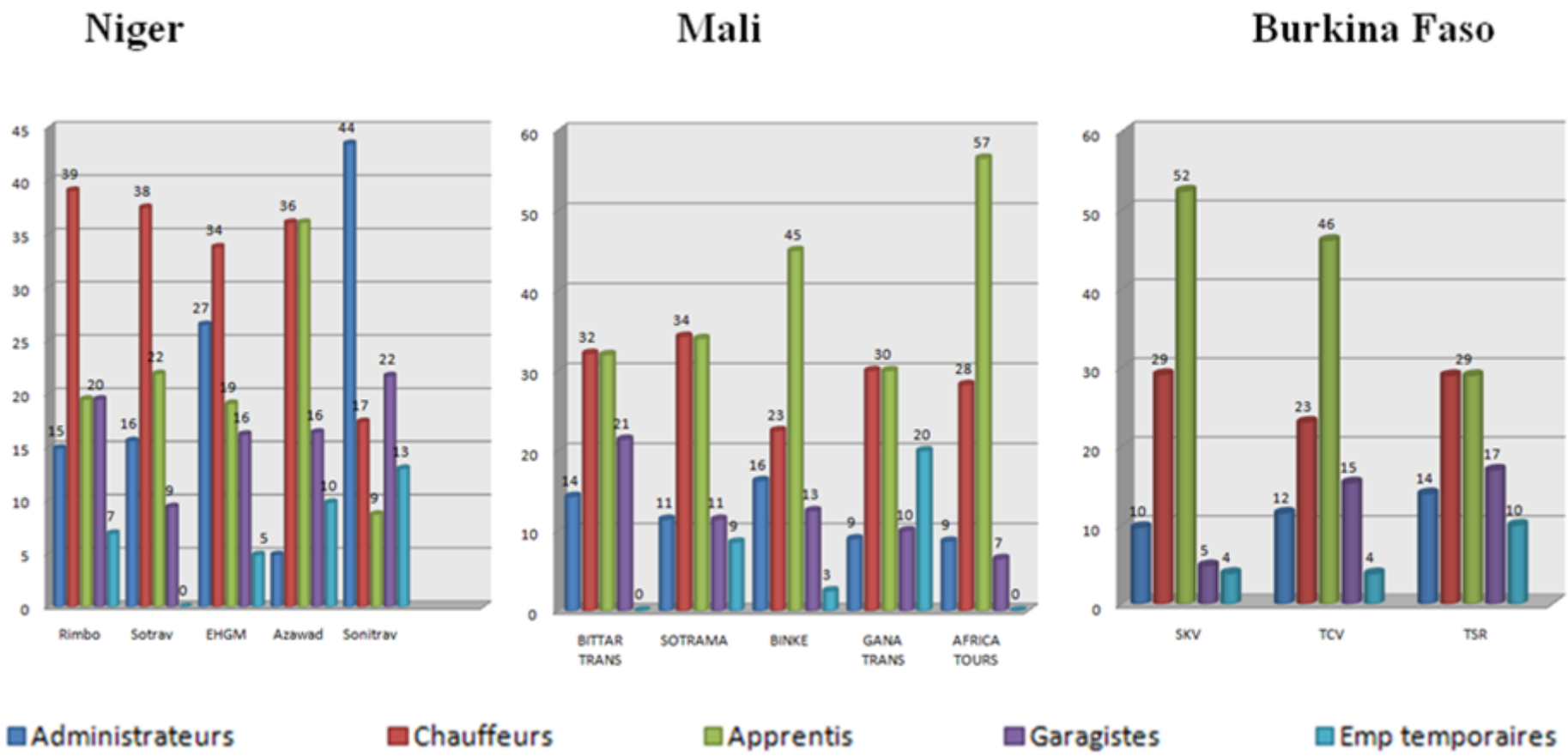
Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

Les employés des compagnies de TRIV au Niger sont très majoritairement des conducteurs, si l'on excepte la société SONITRAV où les administrateurs representent 44% du personnel employé. 80% des sociétés employent 1 apprenti pour 2 chauffeurs (Graphique 11). Ceci laisse supposer un temps de travail plus important pour les apprentis qui n'ont pas de repos entre deux voyages puisque, sitôt arrivés, ils retournent avec un autre chaffeur.

La société AZAWAD emploie quant à elle les 72% de ses effectifs pour les postes de chauffeurs et des apprentis et chaque chauffeur est accompagné d'un apprenti. Ceci est aussi valable pour la plupart des compagnies maliennes mais aussi pour la société TSR du Burkina Faso. Par contre, les autres sociétés burkinabés emploient 2 apprentis pour un chauffeur.

La seule similitude entre les sociétés de ces trois pays reste la concentration des effectifs sur les postes de chauffeurs et d'apprentis. De toute façon, même pour les compagnies d'un même pays, la repartition des effectifs n'est pas homogène pour toutes les sociétés.

Graphique 11:Répartition des employés suivant la fonction occupée dans l'entreprise



Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

22 Le parc et la nature des véhicules

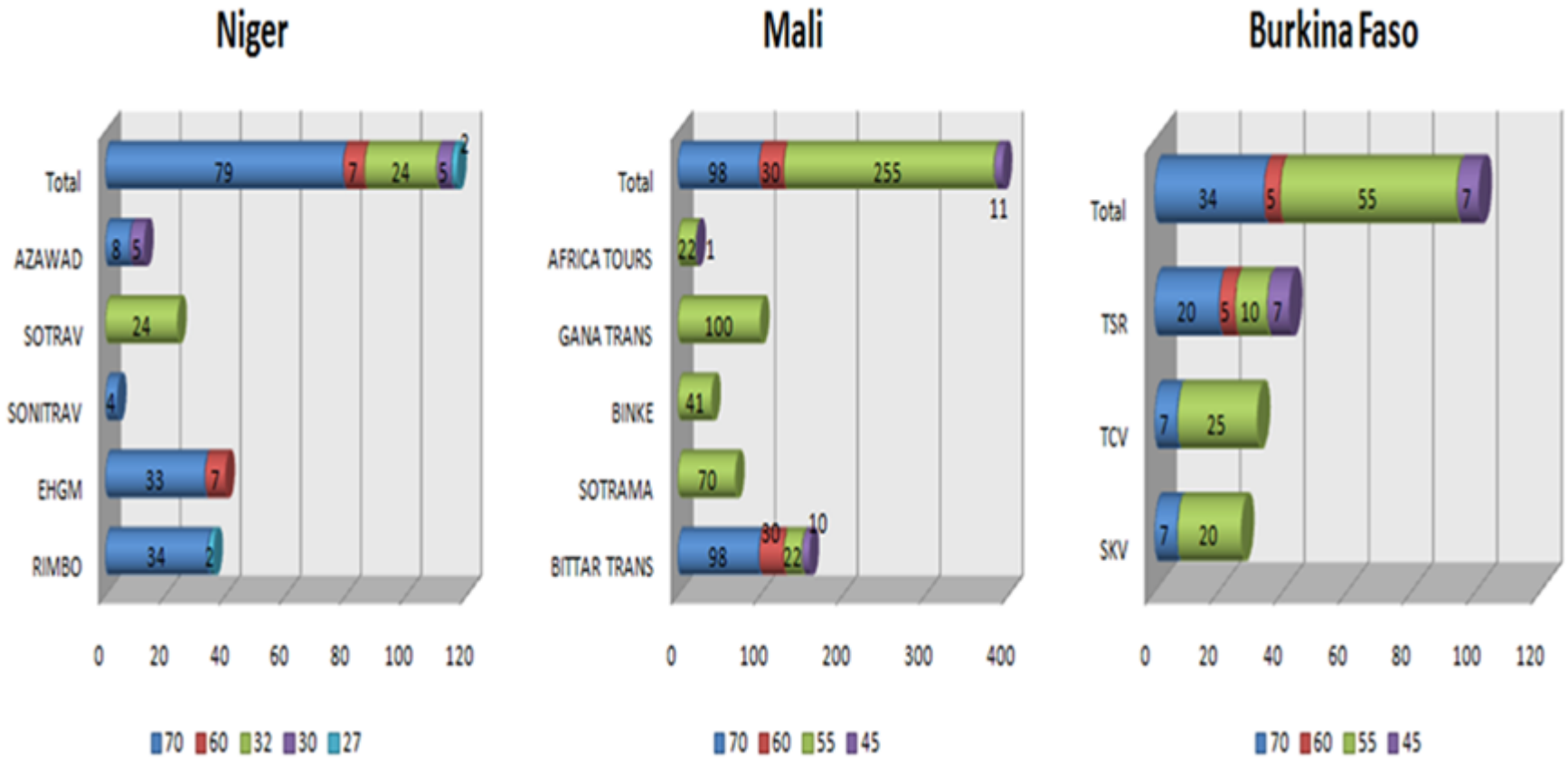
On observe une grande disparité dans la composition du parc au sein de chaque pays et entre pays (Graphique 12). Toutes les compagnies burkinabès possèdent des bus de 70 places contrairement à leurs homologues maliennes où seule Bittar Transport, plus grande société malienne en termes de parc de véhicules, possède des bus de 70 places. En effet, plus de 61% des bus de cette société ont 70 places. Au Niger, seule SOTRAV ne dispose pas de bus de 70 places mais seulement des véhicules de 32 places. Pour les sociétés maliennes et burkinabès les bus de petite capacité ont 45 places. Une grande hétérogénéité se dégage dans la composition du parc de véhicules, ce qui ne permet pas une comparaison fiable des compagnies de TRIV.

En fait, la variable parc de véhicule ne permet pas une classification des entreprises.

Toutes ces sociétés recensées pour ces trois pays desservent non seulement les grandes villes au niveau national mais aussi des capitales étrangères. Chacune des compagnies choisies à Bamako et à Ouagadougou dessert au moins l'autre capitale et/ou Niamey (dans certains cas des sociétés comme TSR à Ouagadougou, SOMATRA et BINKE à Bamako ont le projet de desservir Niamey). La plupart des compagnies maliennes déplorent les difficiles relations avec le Sénégal qui a fermé ses frontières aux sociétés étrangères ; elles estiment que cette politique n'est pas de nature à favoriser la formation d'un réseau d'entreprises de TRIV inter-Etats de la sous-région. Mais les informations receuillies sont parcellaires et ne permettent pas de prendre position.

Pour les autres pays de la sous-région plusieurs procédures et règlements imposent des contraintes aux entreprises qui font l'international. Selon ces sociétés l'implantation dans un pays étranger entraine des coûts exorbitants ; la recherche de partenariat avec les compagnies étrangères devient problématique voir même très coûteuse si l'échange n'est pas réciproque. C'est le cas par exemple de Binkè transport à Bamako qui prelève 10% de commission sur les recettes réalisée par la société Kilimandjaro à chacun de ses départs dans la gare de Binké. Cette société a en plus d'autres charges à s'acquitter comme les frais du personnel, la manutention, les droits d'entrée sur le territoire, les faux frais ce qui au final lui revient trop cher.

Graphique 12: Répartition des bus suivant le nombre de places et par société

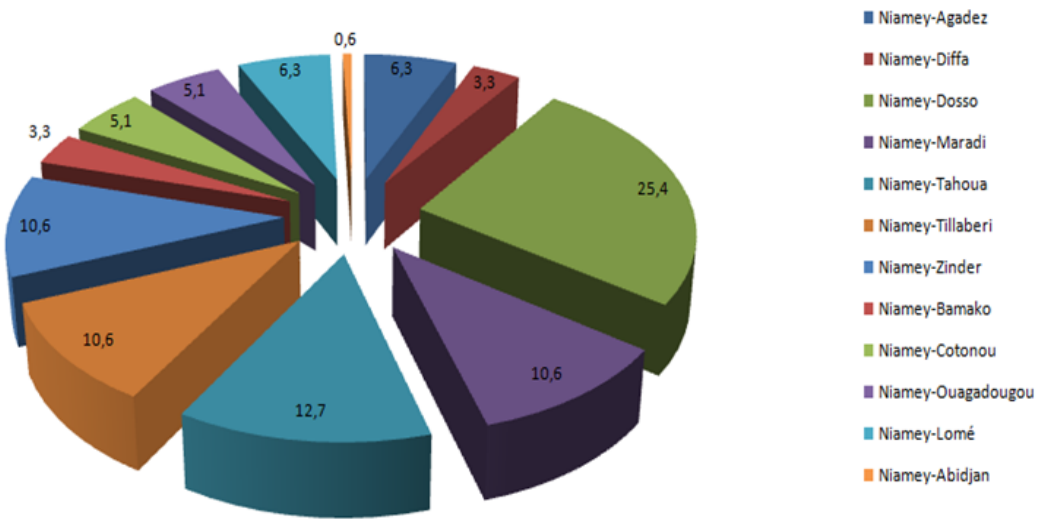


Source : Enquêtes réalisées par l'auteur en Juin-Septembre 2008

23 L'activité des entreprises du Niger et les dessertes assurées

Les entreprises du Niger basées à Niamey réalisent l'essentiel de leurs activités et de leur chiffre d'affaires sur le territoire du pays. A Niamey, les compagnies de transport réalisent par semaine, 79,6% de voyages au niveau national. Plus de 25% de ces voyages sont réalisés sur la ligne Niamey-Dosso (Graphique 13) loin devant la ligne Niamey-Tahoua qui n'enregistre que 12,7% de l'ensemble des voyages hebdomadaires. Au niveau national en fait, seule la ligne Niamey-Diffa enregistre un très faible taux de voyages par semaine 3,3%. Ce qui peut s'expliquer par l'éloignement mais aussi par l'état de la route. 5,1% des voyages se font en direction de Ouagadougou alors que la ligne Niamey-Bamako totalise 3,3%. Une explication logique est non seulement la longue distance qui sépare Niamey à Bamako (plus de 1600 km) mais aussi au rôle d'interconnexion que joue Ouagadougou pour ces deux capitales. Certains passagers font parfois escale à Ouagadougou avant de continuer sur Bamako, aussi, ils peuvent choisir de continuer la deuxième partie de leur voyage avec une société burkinabè ou pourquoi pas malienne ce qui leur permet de réduire les coûts d'entrée sur le territoire malien (faux frais, temps d'attente aux postes de contrôle…). Il est à remarquer aussi un très faible pourcentage de voyages sur la ligne Niamey-Abidjan. Hormis l'effet distance et le passage par Ouagadougou, des témoignages mentionnent surtout une baisse considérable des flux des voyageurs liés à la guerre civile en Côte d'Ivoire ces dernières années.

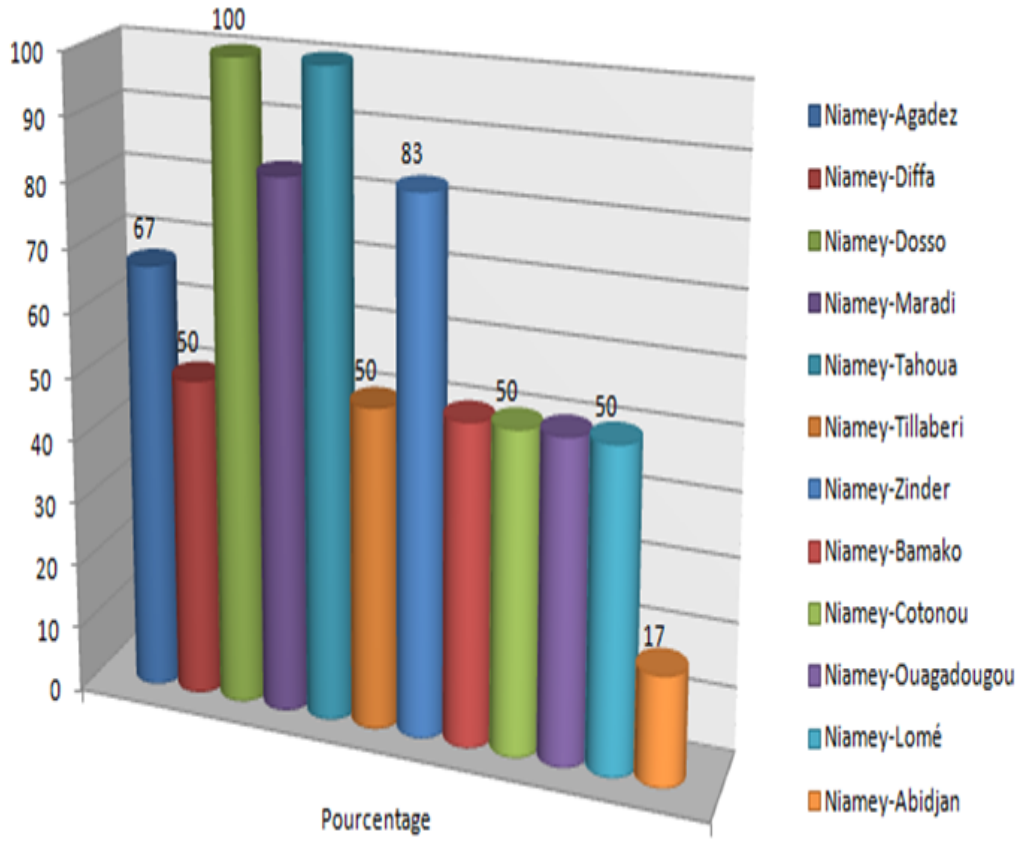
Graphique 13: Répartition des voyages par semaine et suivant les lignes



Source : Enquête réalisée par l'auteur en juin-septembre 2008

En effet, sur cette ligne Niamey-Abidjan, seuls 17% de l'ensemble des sociétés nigériennes sont concernées (Graphique 14). Par contre, pour la desserte des autres capitales, la moitié des sociétés nigériennes se trouvent intéressées. Au niveau national, la totalité des compagnies de TRIV du Niger (100%) desservent Dosso et Tahoua à partir de Niamey compte tenu de la position stratégique de ces deux villes servant de liaisons vers les autres grandes villes du pays exception faite de Tillabéry. Sur cette ligne totalement à l'Ouest du pays, Tillabéry distant de 113 km de Niamey, la plus courte d'ailleurs, seule la moitié (50%) des sociétés nigériennes de TRIV sont recensées.

Graphique 14: Pourcentage des sociétés présentes sur les différentes lignes de TRIV au Niger

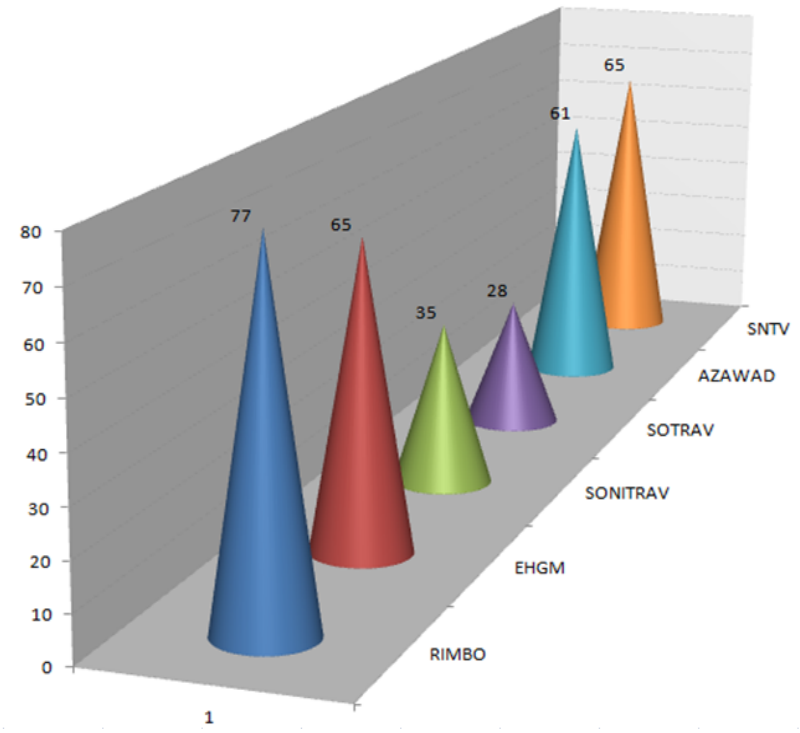


Source : Enquête réalisée par l'auteur en juin-septembre 2008

Cependant, la répartition des voyages par semaine et par société n'est pas homogène. Le nombre varie de 28 à 77 voyages respectivement pour SOTRAV et Rimbo Transport (Graphique 15). Cet écart ne peut s'expliquer ni par la taille de l'entreprise, ni même par son ancienneté. En effet, les plus anciennes de ces compagnies, EHGM et SNTV, réalisent moins de voyages par semaine que la société Rimbo.

Par ailleurs, SONITRAV la plus petite par son effectif, effectue plus de voyages par semaine que la SOTRAV.

Graphique 15: Nombre de voyages par semaine et par société



Source : Enquête réalisée par l'auteur en juin-septembre 2008

Tous ces éléments confortent cette hypothèse d'hétérogénéité des sociétés de transport au Niger contrairement aux entreprises artisanales qui ont plusieurs caractéristiques communes ou du moins la quasi-totalité.

Conclusion

Le système de TRIV au Niger est tributaire non seulement de l'offre mais aussi de la demande.

D'une part, les infrastructures routières très limitées, et par endroit en très mauvais état, ne permettent pas la fluidité du trafic. Par ailleurs, les entreprises qu'elles soient artisanales ou modernes ont un fonctionnement qui n'est pas de nature à stimuler la demande. Les premières se plaignent des sociétés de transport dont l'arrivée a entrainé la diminution de leur clientèle augmentant ainsi le temps d'attente du tour de rôle. Ces entreprises n'ont pour autant pas réagi se cantonnant à leurs méthodes traditionnelles de fonctionnement et d'organisation : surcharge et vétusté des bus, absence d'horaires, etc. Les secondes quant à elles, considèrent que la demande est supérieure à l'offre et donc n'entreprennent aucune action qui leur permettrait d'être plus compétitives les unes que les autres.

D'autre part, la demande augmente de plus en plus ce qui se matérialise au niveau des gares publiques par une variation du nombre de départs donnée par la fonction prévisionnelle suivante: **Y(t) = 2583T + 202484 +/- 18015 + Ɛ.**

Cette variation est certes analysée sur la base des fluctuations saisonnières de semestre en semestre mais en moyenne, la tendance va plutôt à la hausse du moins pour l'ensemble des départs. Cette tendance à la hausse qui ne tient pas compte des demandes hors gares (au niveau des transporteurs clandestins) ni même de celles qui peuvent être enregistrées au niveau des gares privées, laisse supposer qu'il y a bel et bien une demande latente en TRIV.

Les analyses montrent aussi deux groupes des voyageurs en TRIV : ceux qui préfèrent les grandes compagnies à cause du confort et de la rapidité d'un coté et de l'autre ceux qui mettent en avant le poids de leurs bagages et les tarifs moins élevés et négociables des artisans transporteurs. Mais, ces préférences n'expliquent pas les choix parce qu'en réalité, il n'y a pas de choix pour toutes les destinations.

Les sociétés de transport, tout comme les artisans transporteurs, ne sont pas présents sur toutes les liaisons. La desserte en TRIV n'est pas effective sur l'ensemble du territoire du Niger en raison de l'état des infrastructures ou de la faiblesse de la demande, ou des deux à la fois. Les transporteurs artisanaux relevant des gares publiques sont les mieux adaptés car ils assurent non seulement les liaisons inter villes mais aussi desservent les villages environnants pour compenser la demande manquante. Ce qui n'est pas le cas des compagnies de transport

desservant seulement les villes. Dès lors, une complémentarité entre l'offre des artisans-transporteurs et celle des sociétés de transport s'impose.

L'inadaptation de l'offre à la demande peut aussi s'expliquer par le fait que les attentes des voyageurs sont très hétérogènes et pour l'instant, aucune entreprise ne veut prendre le devant pour différencier son offre. Il est clair qu'une prise en considération des caractéristiques socio-démographiques et économiques des voyageurs en TRIV dans la politique commerciale des entreprises serait un atout concurrentiel mais cela supposerait des études de marché inexistantes jusqu'ici. Ainsi ces entreprises n'arrivent pas à bien cerner les comportements et attentes des voyageurs. Les statistiques montrent que sur 15 sociétés de TRIV au Niger, à peine la moitié est en exercice. Nous avons l'impression que ces entreprises se créent suivant un comportement moutonnier sans pour autant comprendre le secteur de TRIV dans son fonctionnement et son organisation.

Le TRIV est important au Niger parce qu'il permet la liaison non seulement entre les villes du pays mais aussi entre les capitales étrangères. Toutefois, ce rôle de désenclavement et d'intégration que le sous secteur TRIV est censé joué est handicapé par une offre inadaptée à la demande. Au regard de tous ces éléments ci-dessus cités, le marché de TRIV se trouve à un niveau de concurrence non propice au développement du secteur de transport dans son ensemble. Il conviendrait alors d'améliorer la compétitivité du TRIV à travers la recherche de la performance des entreprises qui suppose un cadre de politique publique de transport adapté.

Le secteur du TRIV fait intervenir plusieurs acteurs aux objectifs très variés. Mais face à la méconnaissance du système par ces acteurs, nous émettons l'hypothèse que les relations qui les lient sont fondées sur des préjugés (ces mêmes préjugés qui font que les transporteurs clandestins par exemple sont considérés comme tel alors que leur seul méfait est de ne pas participer au principe de tour de rôle, ils avaient leurs papiers en règle). Ce qui entrave d'avantage le développement du secteur parce qu'il ne permet pas aux acteurs de se focaliser sur les vraies priorités. Le chapitre qui suit va tenter d'apporter des éléments de précision mais aussi de soulever les questions clées pour l'avenir du sous-secteur TRIV au Niger.

Chapitre III Les acteurs du TRIV au Niger : convergence ou divergence d'objectifs

Au Niger, le secteur de TRIV met en jeu plusieurs acteurs : l'Etat avec sa multipolarité (Ministère de transports, Ministère de l'Equipement, ARM, les administrations des gares publiques…), les compagnies de transport nationales et étrangères qui desservent le Niger, les artisans transporteurs, le syndicat des transporteurs, les chefs de lignes, les transporteurs clandestins, les voyageurs et les organisations sous régionales.

Tous ces acteurs poursuivent des objectifs qui ne sont pas tous identiques, et quand certains le sont, c'est à une échelle d'intensités variables.

Cette multiplicité d'acteurs, aux intérêts variés, participe à la complexité du secteur. A travers les relations inter-acteurs, les groupes d'intérêt peuvent se former (Section 1). Des objectifs devraient être la priorité des acteurs (Section 2). Sur la base de ces objectifs prioritaires, on élaborera le scénario d'offre de TRIV le plus probable

A partir des entretiens réalisés auprès des 11 catégories d'acteurs on a dégagé plusieurs objectifs relatifs à l'avenir de leurs activités mais aussi celui du secteur dans son ensemble. Tel acteur peut poursuivre plusieurs objectifs, l'Etat par exemple l'Etat : garantir la transparence, améliorer la compétitivité des entreprises, développer et entretenir les infrastructures routières…

Finalement, après regroupement des objectifs identiques ou même très proches, 22 objectifs ont été retenus (Encadré 3), lesquels tiennent aussi compte des 7 enjeux à l'échelle du pays prédéfinis en rapport avec le cadre de l'étude. En effet, des analyses précédentes, il ressort quatre principaux enjeux. D'abord la réglementation au niveau national et l'intégration sous régionale, ensuite le réseau routier dans son état et son financement et enfin, le faible niveau de concurrence du marché de TRIV. Ce dernier renvoie à la recherche de la compétitivité du secteur qui suppose la performance et donc la compétitivité des entreprises. Par ailleurs, la prise en compte de la performance des entreprises renvoie à la recherche de rentabilité qui sous tend une bonne part de marché et/ou la diversification de leurs activités. Tous ces éléments convergent vers la modernisation du secteur qui est aussi mise en avant par plusieurs acteurs lors des entretiens (Etat, organisations sous régionales, voyageurs).

Encadré 3 Acteurs, objectifs et enjeux

Acteurs	**Objectifs**
• Etat • Compagnies de Transport • Artisans transporteurs • Voyageurs • Syndicat de transporteurs • Chefs de ligne • Transporteurs clandestins • CAFER • Organisations sous régionales • Compagnies Etrangères • Activités commerciales	• Garantir la transparence • Améliorer la compétitivité • Avoir des fortes parts de marché • Avoir des primes élevées • Avoir une bonne image • Couvrir tout le marché national • Défendre et améliorer l'image des artisans transporteurs • Défendre les droits des artisans transporteurs • Développer et entretenir les infrastructures routières • Diversifier leur activité • Etre compétitives sur le plan national et la sous région • Faciliter les transports inter Etat • Faire appliquer les textes législatifs et réglementaires • Imputer les coûts d'usage aux usagers • Mobiliser les ressources nécessaires pour financer l'entretien routier • Moderniser le transport • Organiser le transport dans les gares publiques • Réduire les coûts de transport • Renouveler le parc de véhicules • Rentabiliser leur activité • Révolutionner le transport de voyageurs en proposant plusieurs gammes de services • Traquer les transporteurs clandestins
Enjeux	
• Compétitivité • Part de marché • Réglementation • Modernisation du secteur • Diversification des activités des entreprises • Intégration sous-régionale • Financements des infrastructures routières	

Les 7 enjeux pour le secteur et l'économie du pays dans son ensemble correspondent aux défis que doivent relever les différents acteurs du secteur. Comment se positionnent alors les onze acteurs par rapport ces enjeux ?

Pour identifier les relations inter acteurs et comprendre les enjeux pour le développement du secteur, la méthode MACTOR (Méthode ACTeurs, Objectifs, Rapport de forces)[25] est utilisée. En prenant en compte les acteurs et leurs objectifs, elle permet de comprendre la logique du jeu des différents intervenants et d'avoir une base de réflexion sur les éventuelles politiques d'alliances ou de conflits qui peuvent être mises en place.

[25] C'est une méthode développée par l'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprises 3IE

Sept étapes (Encadré 4) reprises pour le TRIV au Niger permettent pour le contexte du Niger de bien cerner le nombre des acteurs intervenant dans le secteur et leurs objectifs très variés.

Par ailleurs, elles permettent aussi de distinguer la nature des rapports liant les acteurs et d'identifier les questions essentielles pour l'avenir du secteur. Cette analyse progressive nous permet de mieux cerner la logique des tensions existantes entre les acteurs et les enjeux qui en découlent.

Encadré 4 : Les étapes de la méthode MACTOR

- ***Phase 1*** *- Construire le tableau "stratégies des acteurs" ;*
- ***Phase 2*** *- Identifier les enjeux stratégiques et les objectifs associés ;*
- ***Phase 3*** *- Positionner les acteurs sur les objectifs, Repérer les convergences/divergences (positions simples) ;*
- ***Phase 4*** *- Hiérarchiser pour chaque acteur ses priorités d'objectifs (positions valuées) ;*
- ***Phase 5*** *- Evaluer les rapports de force des acteurs ;*
- ***Phase 6*** *- Intégrer les rapports de force dans l'analyse des convergences/divergences entre acteurs ;*
- ***Phase 7*** *- Formuler les recommandations stratégiques et les questions-clés de l'avenir.*

Section 1 Les acteurs et leurs objectifs

Pour chacun des acteurs retenus, il s'agit de donner sa position sur les différents objectifs recensés. Dans un premier temps (positions simples), la matrice acteurs objectifs d'ordre 1 notée 1MAO (voire annexe) sera remplie en tenant compte des conventions fixées par les auteurs du MACTOR[26] :

- (+1) Acteur i en faveur de l'objectif j ;
- (-1) Acteur i opposé à l'objectif j ;
- (0) Acteur i neutre vis à vis de l'objectif j.

Dans un second temps (positions valuées), il sera tenu compte de l'intensité avec laquelle l'acteur se positionne sur l'objectif. Plus l'acteur est impliqué par l'objectif, plus la valeur absolue de la note attribuée est élevée (note comprise entre 0 et 4 en valeurs absolues). La matrice obtenue est la matrice acteurs objectifs d'ordre 2 notée 2MAO (voire annexe).

1 Positions simples des acteurs

Une étude analytique permet de déterminer les relations pouvant exister entre les différents acteurs compte tenu des objectifs poursuivis. Pour obtenir le nombre de convergences et de divergences entre acteurs, il suffit de multiplier la matrice 1MAO par sa transposée. Deux types de relations peuvent se dégager : la convergence ; s'ils sont favorables aux objectifs et la divergence dans le cas contraire.

La matrice des convergences entre acteurs 1CAA est la résultante du produit matricielle ne retenant que les scalaires positifs. La matrice de divergences entre acteurs 1DAA, elle ne retient que les scalaires négatifs.

Cependant, pour tous les objectifs recensés, les acteurs peuvent avoir des intérêts variables qui se traduisent par des alliances ou des conflits. Les différents résultats obtenus sont matérialisés ici par des graphes.

Ainsi, de tous les acteurs recensés, les **artisans transporteurs** et les **chefs de ligne** ont la plus forte convergence d'objectifs (Figure 1). Ceci s'explique par le fait que les chefs de ligne, eux même des transporteurs organisent le transport dans les gares publiques et ont les mêmes

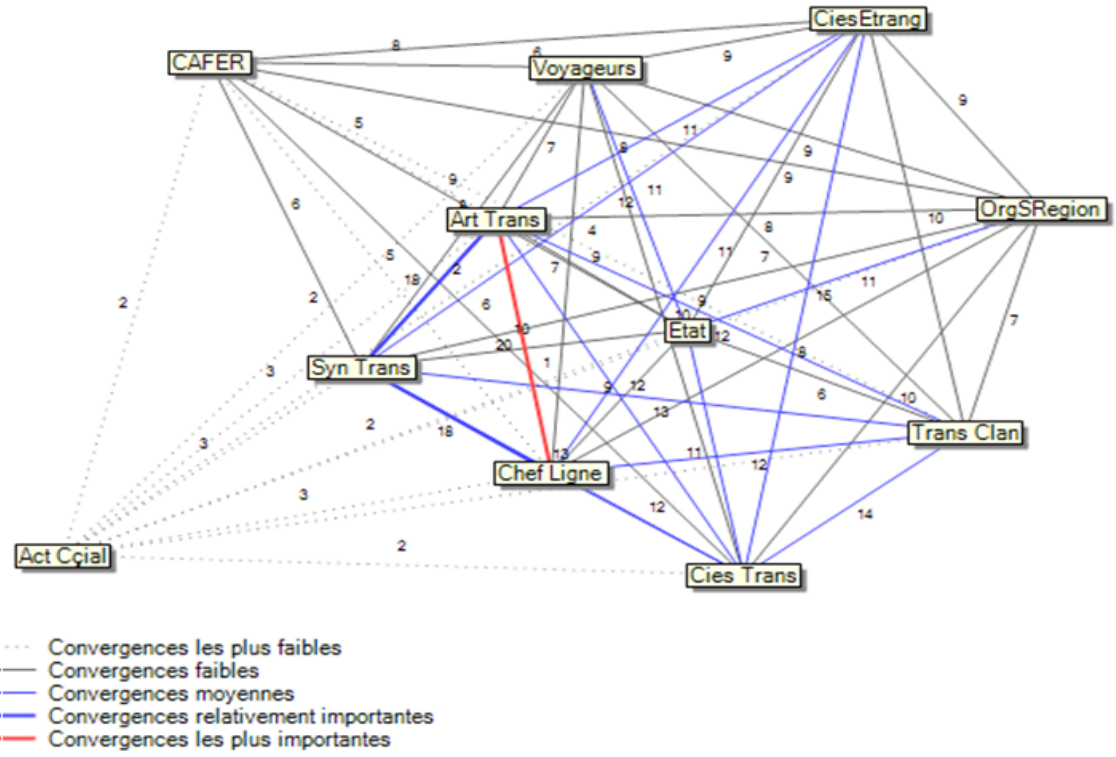
[26] M GODET Manuel de Prospective Stratégique. Tome 2. Pages 203

intérêts que les autres artisans transporteurs comme par exemple avoir une bonne image auprès des voyageurs.

Par ailleurs, les intérêts du **syndicat de transporteurs** sont fortement convergents d'une part avec ceux des **artisans transporteurs**, d'autre part avec les **chefs de ligne** (Par exemple défendre et améliorer l'image des artisans transporteurs). Ceci est de nature à accentuer la similitude d'objectifs entre ces deux derniers acteurs. Cela n'a rien d'étonnant vu que l'existence de la structure syndicale est conditionnée par l'adhésion des artisans transporteurs et que les chefs de ligne sont désignés par le syndicat.

L'**Etat** poursuit des objectifs dont le niveau de convergence avec ceux des organisations sous régionales, des compagnies de transport et des voyageurs n'est que ***moyen***. En revanche, il partage très rarement les mêmes objectifs avec les autres acteurs (compagnies étrangères pour la facilitation des transports inter-Etats, artisans transporteurs et syndicat pour le renouvellement du parc de véhicules, CAFER pour l'imputation des coûts d'usage aux usagers, le financement des infrastructures…).

Figure 1 : Graphe des convergences de premier degré entre acteurs

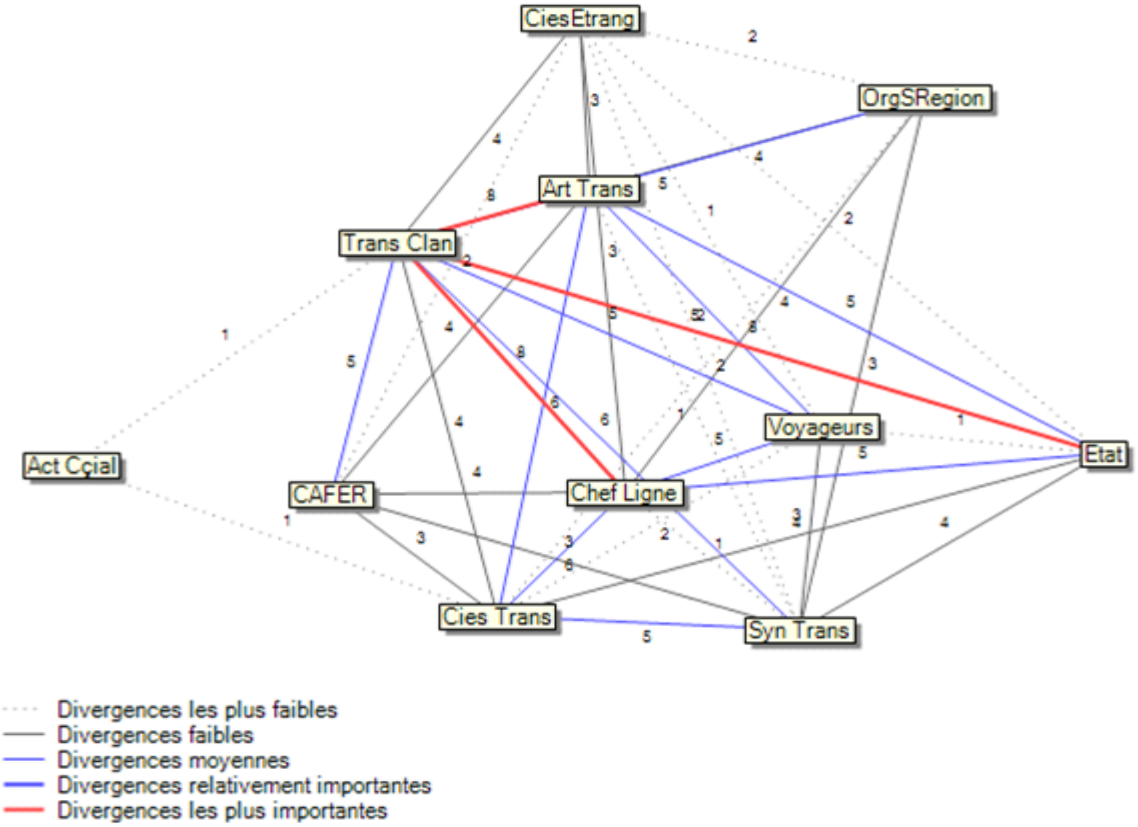


NB : Les chiffres correspondent aux degrés de convergence (voire annexe), ils ont été repartis en 5 groupes : [1, 4] [5, 9] [10,15] [16,19] [20 et plus[allant du plus faible au plus important

Les **transporteurs clandestins** apparaissent comme le pivot des divergences les plus importantes (Figure 2). L'opposition d'intérêts est très forte dans leur relation avec l'Etat, les artisans transporteurs, et les chefs de ligne qui les considèrent comme clandestins. Les *clandestins* sont totalement opposés aux objectifs: « Traquer les transporteurs clandestins », « Organiser le transport dans les gares publiques », « Renouveler le parc de véhicules », « Faire appliquer les textes législatifs et réglementaires »

Les intérêts du syndicat des transporteurs et ceux des transporteurs clandestins ne sont pas très opposés parce que ces derniers versent quand même des cotisations syndicales et s'inscrivent parfois au tour de rôle. Ils sont devenus clandestins pour éviter le temps d'attente de leur tour, lequel peut prendre des jours. Les membres du syndicat, dans les entretiens accordés, comprennent tout à fait la logique de ces comportements.

Figure 2: Graphe des divergences de premier degré entre acteurs



L'Etat est beaucoup plus opposé aux objectifs des artisans transporteurs et des chefs de ligne qu'à ceux des compagnies de transport et même du syndicat des transporteurs. Cela tient plus au faible ou non respect de la réglementation les entreprises artisanales (surcharges, vétusté des bus, temps de conduite…), lesquelles déplorent les contrôles jugés excessifs pour certains.

Aucune divergence d'objectifs entre les compagnies de transport nationales et étrangères n'est observée. Elles ont en effet des intérêts plutôt convergents du fait qu'elles se soucient pour l'instant de satisfaire une demande qui selon elles reste plus importante que l'offre. La plupart des compagnies de transport au Niger qui font l'international cherchent à avoir des bases solides soit par implantation comme la société RIMBO à Ouagadougou soit en établissant un partenariat d'échange de gares d'escales avec leurs homologues des pays voisins. Ces transporteurs enquêtés avancent que le marché n'est pas encore saturé en raison de l'importance de la demande face à l'offre existante.

Ces compagnies ne se préoccupent guère des transporteurs clandestins, et elles ne se considèrent pas en opposition d'intérêts avec les artisans transporteurs et leur syndicat En revanche le conflit d'intérêts est ressenti par le syndicat et les artisans qui acceptent très difficilement cohabitation avec des transporteurs qu'ils qualifient de « *nouvelle génération* » : les grandes entreprises modernes possédant leurs gares privées avec plusieurs autocars de grande taille. Ils dénoncent violemment les relations privilégiées que l'Etat entretient avec les compagnies de transport, et les qualifient d'ailleurs de « *favoritisme* » et de « *laisser aller* » alors qu'eux-mêmes, soumis à plusieurs contrôles, ne reçoivent aucune aide publique pour promouvoir leurs activités. Cependant, eux aussi pensent que le marché n'est pas saturé, et qu'il suffit juste de mieux organiser le secteur et de jouer la transparence.

Toutes ces relations recensées apparaissent comme *naturelles* et évidentes compte tenu de la configuration actuelle du secteur. Ces positions sont qualifiées de simples parce qu'elles traduisent les conflits ou convergences d'intérêt visibles entre les acteurs.

Or cette schématisation ne prend pas en compte la multiplicité des interactions entre acteurs, et il est alors nécessaire de faire ressortir l'intensité de positionnement de chaque acteur par rapport aux différents objectifs. La prise en compte, pour chaque acteur, de la hiérarchie des objectifs nous amène à une nouvelle schématisation appelée «*positions valuées*». Cette deuxième étape a pour but de conforter ou non, la première impression sur les relations d'entente ou de conflit entre les acteurs.

2 Positions valuées des acteurs

La prise en compte de la hiérarchie des objectifs pour chaque acteur nécessite l'évaluation de l'intensité du positionnement de chaque acteur suivant une échelle donnée par les auteurs de

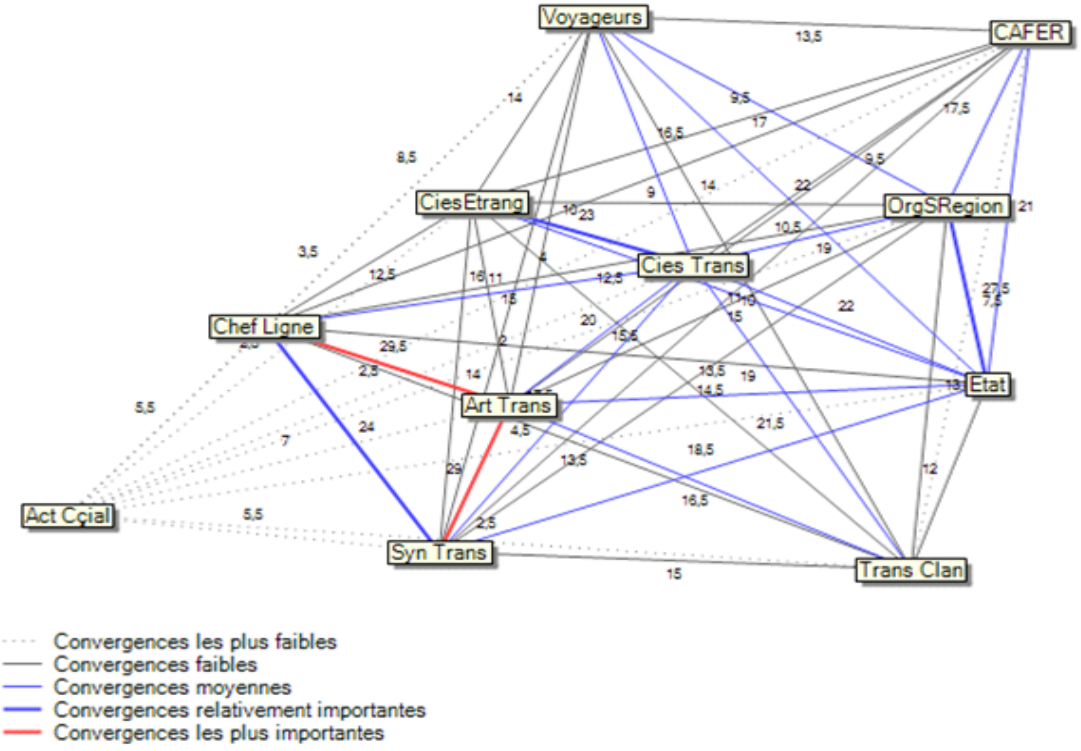
Mactor (voire annexe). A partir de la matrice 2MAO obtenue, il peut être déterminé les convergences (2CAA) et les divergences (2DAA) moyennes qualifiées d'ordre 2[27].

La seconde série de graphes obtenue conforte les premiers résultats (Figure 3). Les artisans transporteurs restent potentiellement alliés aux chefs de ligne et au syndicat sur plusieurs objectifs.

Deux groupes d'acteurs, l'Etat et les organisations sous régionales d'une part, les compagnies de transport nationales et étrangères d'autre part ressortent avec un degré de convergence plus élevé. Cela s'explique par l'importance qu'accordent l'Etat et les organisations sous régionales au développement du secteur (amélioration de la compétitivité, respect de la réglementation, développement des infrastructures, intégration sous régionale).

Les objectifs des compagnies de transport nationales et étrangères sont centrés sur la compétitivité, la conquête des parts de marché, leur bonne image et en définitive la rentabilité des leurs activités.

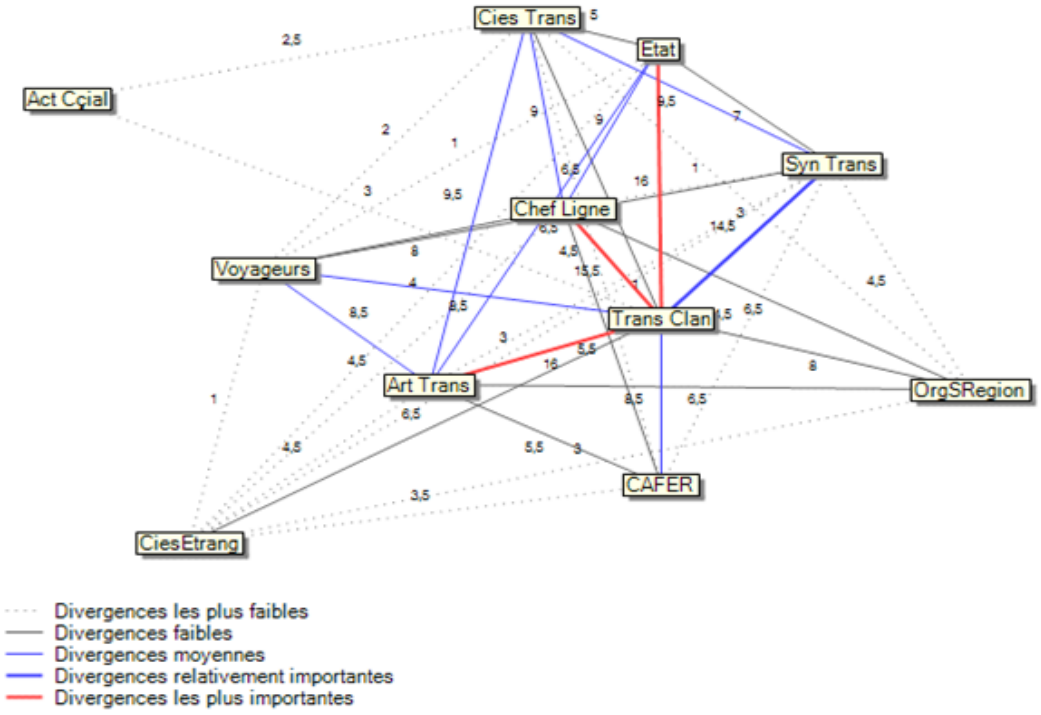
Figure 3: Graphe des convergences de second degré entre acteurs



[27] $2CAA_{ij}=1/2x\ (\sum|2MAO_{ik}|+|2MAO_{jk}|)$ si $(2MAO_{ik})(2MAO_{jk}) > 0$
$2DAA_{ij}=1/2x\ (\sum|2MAO_{ik}|+|2MAO_{jk}|)$ si $(2MAO_{ik})(2MAO_{jk}) < 0$
Calculs voire annexes

Les divergences restent identiques à celles observées plus haut avec un fort niveau entre les transporteurs clandestins d'un côté et les artisans transporteurs, les chefs de ligne et l'Etat de l'autre (Figure 4). Mais ici, l'éloignement est beaucoup plus accentué entre transporteurs clandestins et syndicat. Cela s'explique par l'influence de la relation entre artisans transporteurs et syndicat ce qui accentue l'hostilité de ce dernier envers les transporteurs clandestins. En effet, la structure syndicale n'a son importance qu'avec l'adhésion des artisans transporteurs ceux là même qui s'opposent catégoriquement aux *clandestins*.

Figure 4: Graphe des divergences de second degré entre acteurs



Sur le graphe **7** de relations montre qu'il n'existe pas une forte entente entre les différents acteurs du secteur transport au Niger, exception faite peut-être au niveau du cercle d'acteurs que forment les artisans transporteurs, le syndicat et les chefs de ligne.

Toutefois on remarquera que les relations entre ces trois acteurs sous-tendent une certaine faiblesse, la confiance n'étant pas totale entre eux. Chacun des 3 groupes, sinon, chaque acteur pris individuellement est prêt à évincer les autres pour améliorer sa situation. Des différents entretiens menés, il ressort que les uns et les autres se trouvent sur la défensive, tantôt pour garder leur place au sein de la structure syndicale, tantôt pour critiquer les efforts des autres acteurs. En effet, certains artisans transporteurs estiment que leur situation précaire

actuelle est imputable au syndicat (pour eux, le syndicat n'arrive pas à bien négocier les pouvoirs publics pour les différentes aides qu'ils espèrent comme l'acquisition des prêts pour renouveler leurs bus). La confiance n'est pas totale et tout laisse présager une partition de l'ensemble des transporteurs, syndicat compris, en groupes d'intérêts divergents, les uns se rangeant du côté de l'Etat dans la politique d'assainissement du secteur et les autres restant très méfiants et sceptiques quand à l'avenir de leur activité. Cela est de nature à mettre en jeu la cohérence des objectifs poursuivis au sein même de la structure.

L'Etat et les voyageurs partagent les mêmes objectifs, exception faite de la manière dont l'Etat traite les transporteurs clandestins. On observe l'incompréhension des voyageurs face à l'attitude de l'Etat vis-à-vis de ces transporteurs. Pour les voyageurs, les clandestins ne sont pas les seuls perturbateurs, les artisans transporteurs aussi ne respectent pas la réglementation (surcharge des bus, transport mixte voyageurs/marchandises). L'Etat devrait revoir la problématique de la clandestinité, et de redéfinir les termes de l'assainissement du secteur mais dans un environnement plus concurrentiel[28].

Par ailleurs, l'Etat peut être du même côté que les compagnies de transport sur tous les enjeux exception faite de la réglementation et du coût d'usage des infrastructures routières. Il est indéniable qu'une politique de sensibilisation des compagnies de transport sur le bien fondé de cette réglementation est nécessaire. Les entretiens menés révèlent un certain nombre d'éléments :

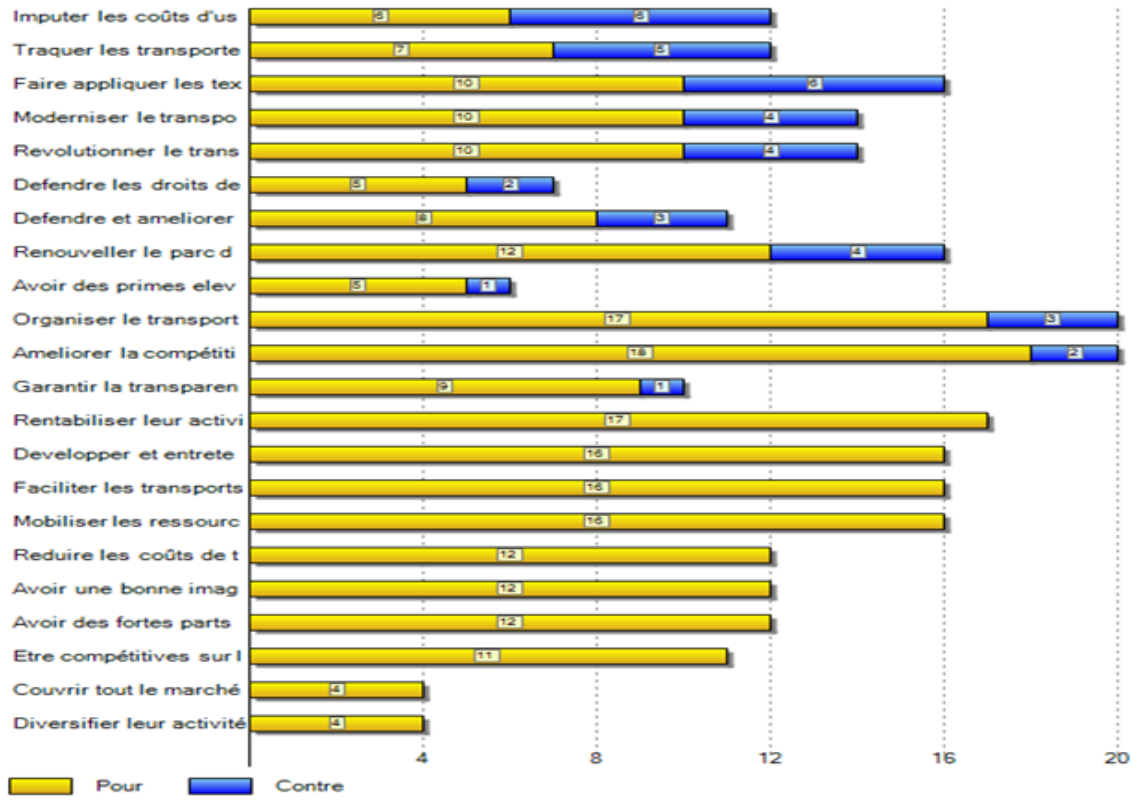
- Les opérateurs de transport ne sont pas bien informés de la réglementation et des risques encourus en cas d'infractions car leur faible niveau d'instruction ne leur permet pas de bien comprendre les textes réglementaires. Les interprétations qu'ils en font prêtent souvent à confusion.
- Les transporteurs sont sceptiques sur l'affectation réelle des recettes du péage et du pesage routiers à des dépenses qu'ils jugent non indispensables parce que pour eux non visibles. Il est vrai que l'état actuel des infrastructures n'est pas de nature à encourager les transporteurs à accepter ces coûts d'usage des infrastructures.

S'agissant des objectifs (Figure 5) relatifs à l'amélioration de la compétitivité (où la quasi-totalité des acteurs sont impliqués), seuls les artisans transporteurs et les chefs de ligne y sont opposés. En raison de la vétusté de leurs véhicules, de la gestion rudimentaire et à très court

[28] Certes, il existe un problème de stationnement aux alentours des marchés et des gares publiques où ces transporteurs cherchent leur clientèle.

terme de leur activité, le renforcement de la concurrence est tout à leur désavantage. Ils seront contraints, selon eux, d'abandonner leur activité de transport, faute de financement pour renouveler leur parc de véhicules, et n'ayant pas accès à des méthodes de gestion leur permettant de faire face à la concurrence. En effet, le fonctionnement des ces entreprises dépend en grande partie de l'organisation de l'activité dans les gares publiques. Cette organisation fait intervenir plusieurs personnes indépendantes même de l'entreprise dont les intérêts ne convergent pas nécessairement vers la rentabilité de l'entreprise. C'est dans cette logique que plusieurs acteurs pensent qu'il serait important de réorganiser le transport dans les gares publiques. Mais ils entreront alors en conflit ouvert avec les transporteurs clandestins, pour lesquels une bonne organisation de transport dans les gares publiques mettra en cause leur activité avec la perte de clientèle. Or cette réorganisation est importante aux yeux de tous les acteurs opposés à l'activité des transporteurs *clandestins*.

Figure 5 : Histogramme de l'implication des acteurs sur les objectifs



NB : les chiffres représentent la somme des accords et des désaccords calculés à partir de la matrice 2MAO.

L'Etat peut, pour améliorer la concurrence, jouer la carte d'alliance avec les autres acteurs tout en insistant sur la modernisation du secteur qui s'allie parfaitement avec le

développement et l'entretien des infrastructures, la transparence, et surtout le renouvellement du parc des véhicules. Ce dernier objectif est partagé par tous les autres acteurs excepté les transporteurs clandestins ; ceux-ci refusent le tour de rôle dans les gares publiques car ils pensent qu'avec des véhicules en très bon état ils ne peuvent s'aligner derrière des bus très vétustes des artisans transporteurs. Ils comptent en en fait sur le meilleur état de leurs bus pour attirer les clients hors des gares publiques. Or le renouvellement des véhicules des artisans transporteurs va compromettre leurs activités car les voyageurs auront désormais le choix. L'Etat fait du renouvellement du parc de véhicules des artisans transporteurs un des points forts de sa politique de lutte contre la clandestinité dans le transport. Ces objectifs deviennent les priorités de l'Etat mais quelle sera sa capacité à les imposer? Pour le savoir il faudrait tenir compte des rapports de forces (Ri) des acteurs afin de faire ressortir leur niveau de mobilisation sur différents objectifs (Eléments de calcul : voire encadré 5).

Encadré 5 : Eléments de notation et de calcul

Calcul de $(MIDI)_{ij}$

$$(MIDI)_{ij} = (MID)_{ij} + \sum_k \text{Min}\ [(MID)_{ik}, (MID)_{kj}]$$

$(MIDI)_{ij}$ est la matrice d'influences directes et indirectes de l'acteur i sur l'acteur j.

$(MID)_{ij}$ est l'influence directe que l'acteur i exerce sur l'acteur j

$\sum_k \text{Min}\ [(MID)_{ik}, (MID)_{kj}]$ est la somme de toutes les influences indirectes que l'acteur I exerce sur j et qui transitent par un acteur relais k

Calcul des rapports de force Ri

$$R_i = [I_i - (MIDI)_{ii}] / \sum_i I_i \times (I_i / I_i + D_i)$$

R_i : Rapport de force qui représente la puissance de l'acteur i sur les autres acteurs

I_i : Influences directes et indirectes nettes de l'acteur i sur l'acteur j qui représente la somme de toutes les influences que cet acteur peut avoir sur les autres acteurs

D_i : Dépendances directes et indirectes nettes de l'acteur i qui représente la somme de toutes les influences que cet acteur reçoit des autres acteurs

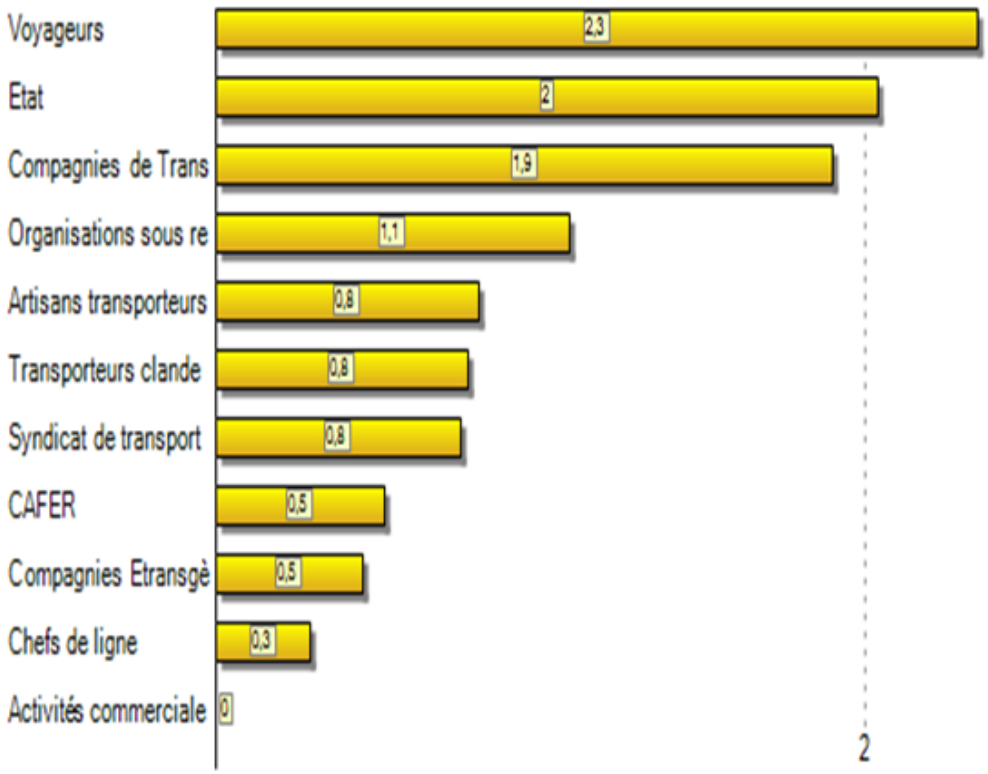
$(MIDI)_{ii}$: Rétroactivité de l'acteur i qui représente l'influence indirecte qu'il reçoit de lui-même.

Source M GODET Manuel de Prospective Stratégique. Tome 2. Pages 195-200

Selon ces calculs, les voyageurs ont le poids relatif le plus important dans le système de TRIV (Figure 6). Ce poids qui représente leur rapport de force (Ri) indique la puissance d'un acteur sur les autres acteurs en tenant compte de sa dépendance vis-à-vis de ces acteurs. Après

eux, vient l'Etat suivi des compagnies de transport. Les artisans transporteurs, le syndicat et les clandestins ont le même rapport de forces.

Figure 6: Histogramme des rapports de force des acteurs



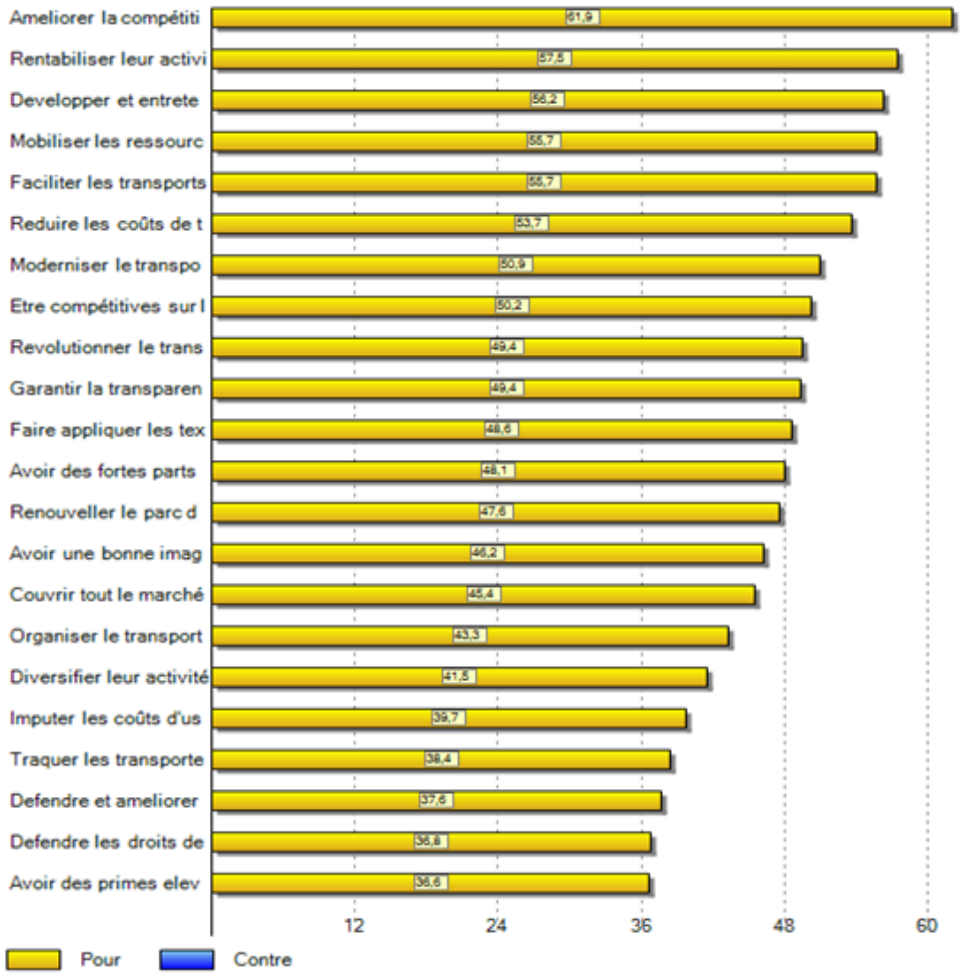
A partir d'ici, l'exercice est non seulement de valider ou non la fiabilité des alliances qui peuvent se tisser, mais aussi d'identifier les priorités pour les acteurs.

Section 2 L'importance des principaux objectifs pour les acteurs

1 La mobilisation des acteurs

Cette phase permet d'apprécier la tension (situation consensuelle ou conflictuelle) entre acteurs sur les différents objectifs. Elle donne donc l'issue possible des objectifs en fonction des positionnements des acteurs. L'histogramme (Figure 7) révèle le caractère consensuel de tous les objectifs, tous les acteurs positionnés sur les différents objectifs sont d'accord pour leur réalisation. Il reste indéniable que l'amélioration de la compétitivité reste l'objectif mobilisant le plus grand nombre d'acteurs.

Figure 7: Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs

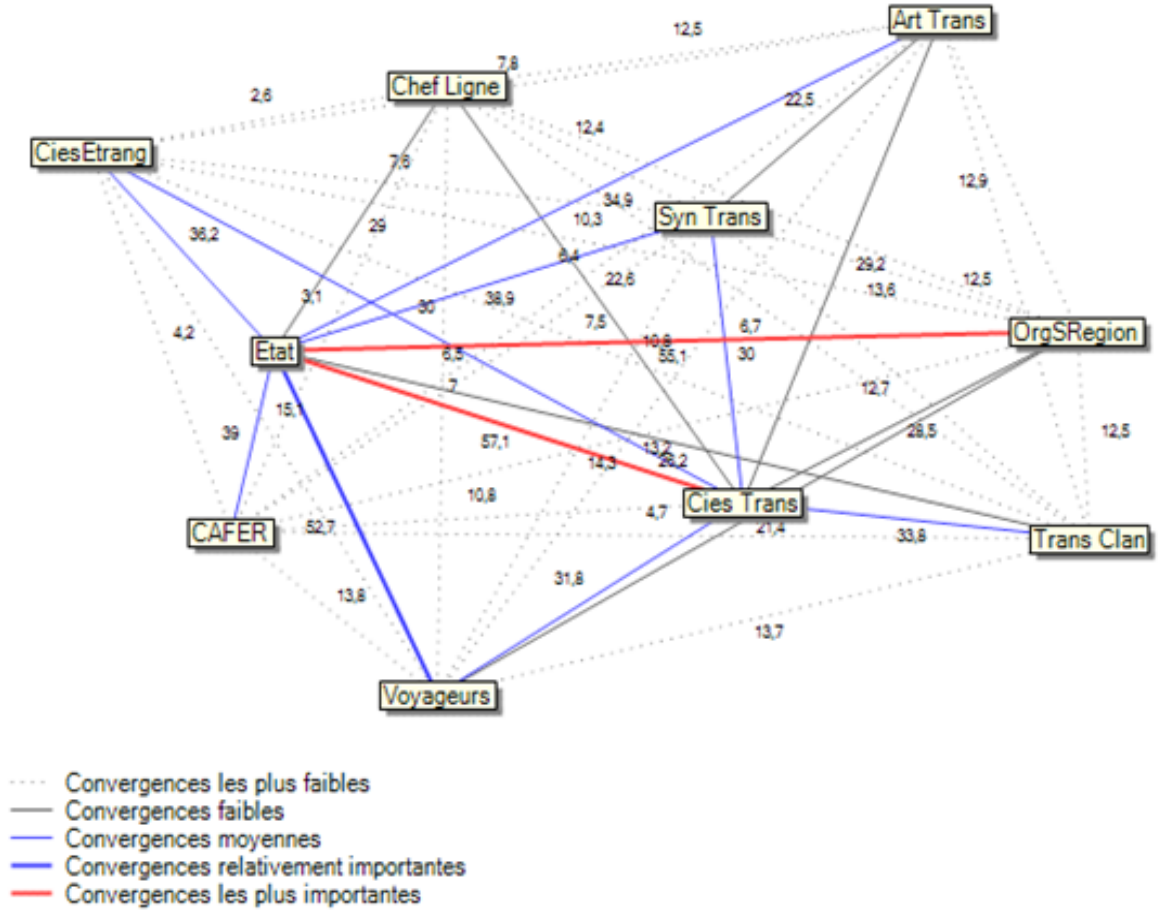


Les chiffres portés sur l'histogramme représentent les sommes en colonnes de la matrice Acteurs/Objectifs d'ordre 3

En prenant en compte le poids relatif de chacun des acteurs, on obtient les positions valuées pondérées des acteurs sur les objectifs qui donnent la Matrice Acteurs-Objectifs de 3ème ordre 3MAO, donc les convergences et divergences de degré 3.

Les convergences les plus importantes s'observent entre l'Etat et les organisations sous-régionales d'une part, l'Etat et les compagnies de transport d'autre part (figure 8). De même une forte alliance se dégage entre l'Etat et les voyageurs. Ces convergences tendraient à confirmer la priorité donnée par l'Etat à l'amélioration de la compétitivité, objectif également poursuivi à la fois par les organisations sous régionales qui prônent l'intégration sous régionale par la facilitation des transports inter Etats, et par les compagnies de transport qui cherchent à devenir très compétitives, même sur les marchés étrangers. Cela dans l'intérêt des voyageurs dont les conditions de déplacements seront améliorées. Par ailleurs, la prise en compte des rapports de forces affaiblit beaucoup plus l'alliance objective entre le syndicat des transporteurs et les artisans transporteurs.

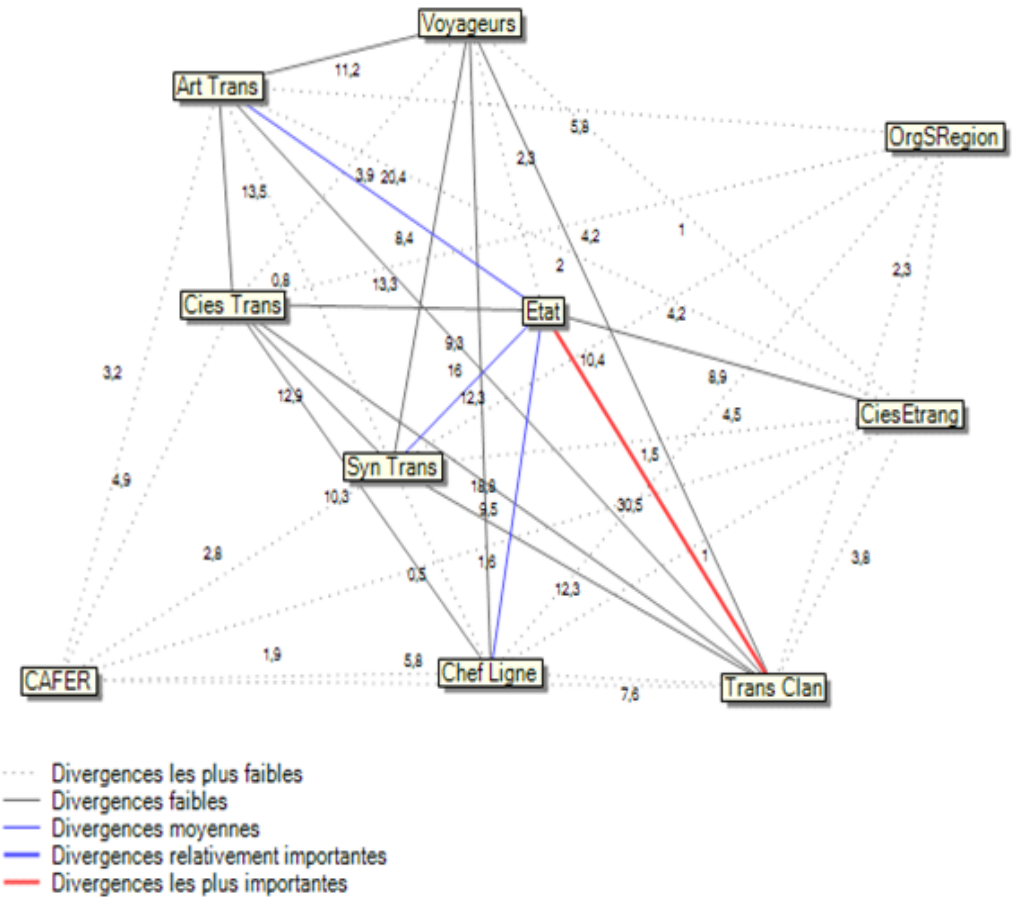
Figure 8: Graphe des convergences de troisième degré entre acteurs



De plus, entre les chefs de lignes et les artisans transporteurs d'une part et les chefs de lignes et le syndicat des transporteurs d'autre part, il n'existe pratiquement pas d'alliance. L'alliance objective entre compagnies de transport nationales-étrangères s'amenuise. De même la convergence d'intérêts entre les compagnies de transport et les artisans transporteurs diminue et elle devient très faible entre ces derniers et les transporteurs clandestins.

En intégrant les rapports de forces, seul l'Etat reste potentiellement opposé aux transporteurs clandestins lesquels sont désormais très peu en désaccord avec les artisans transporteurs, le syndicat et les chefs de ligne (Figure 9). Néanmoins, l'opposition de l'Etat vis-à-vis des artisans transporteurs et des chefs de ligne reste invariable mais devient plus défavorable à l'égard du syndicat. Cette relation conflictuelle entre l'Etat et ces acteurs montre l'importance de la mobilisation de l'Etat pour améliorer la compétitivité des entreprises du secteur.

Figure 9: Graphe des divergences de troisième degré entre acteurs



De cette dernière analyse il ressort que les *présumés* opposants à l'Etat (artisans transporteurs, syndicat, chefs de lignes qui faisaient front commun contre les transporteurs clandestins) sont des alliés objectifs car ils auront désormais à faire face à la modernisation du secteur et

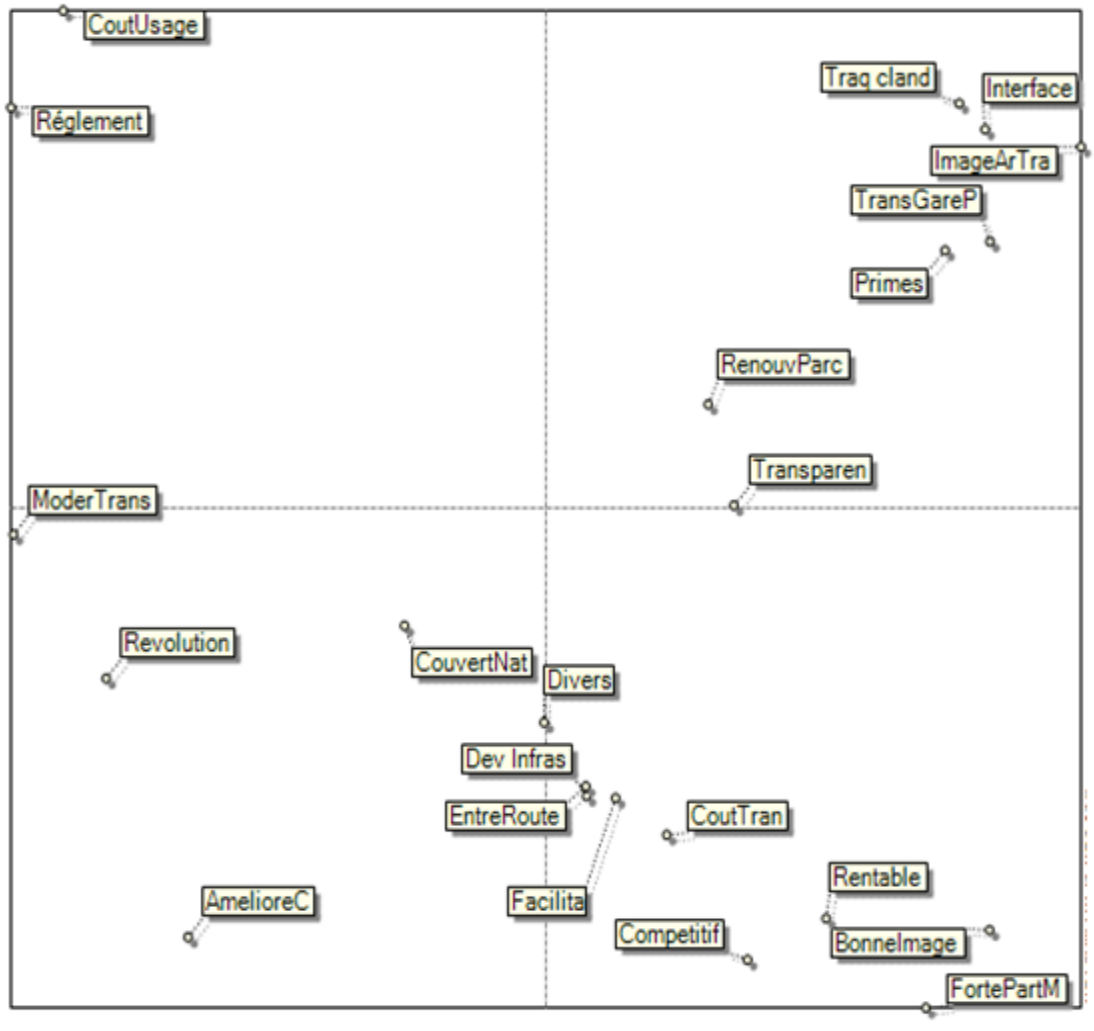
surtout à la concurrence des grandes compagnies qui disposent déjà d'une avancée notoire sur eux.

Chacun des objectifs recensés met en jeu un grand nombre d'acteurs et présente tout de même un caractère plus ou moins consensuel. Néanmoins, il peut exister une certaine distance entre ces différents objectifs compte tenu du positionnement des acteurs. C'est alors que l'on peut faire ressortir ci après des groupes d'objectifs convergents.

2 La convergence d'objectifs

Selon les auteurs de MACTOR[29], plus les objectifs sont proches entre eux (par rapport à l'axe horizontal, le plus explicatif), plus les acteurs se positionnent de façon similaire sur ces objectifs. Trois grands groupes d'objectifs peuvent être distingués (Figure 10).

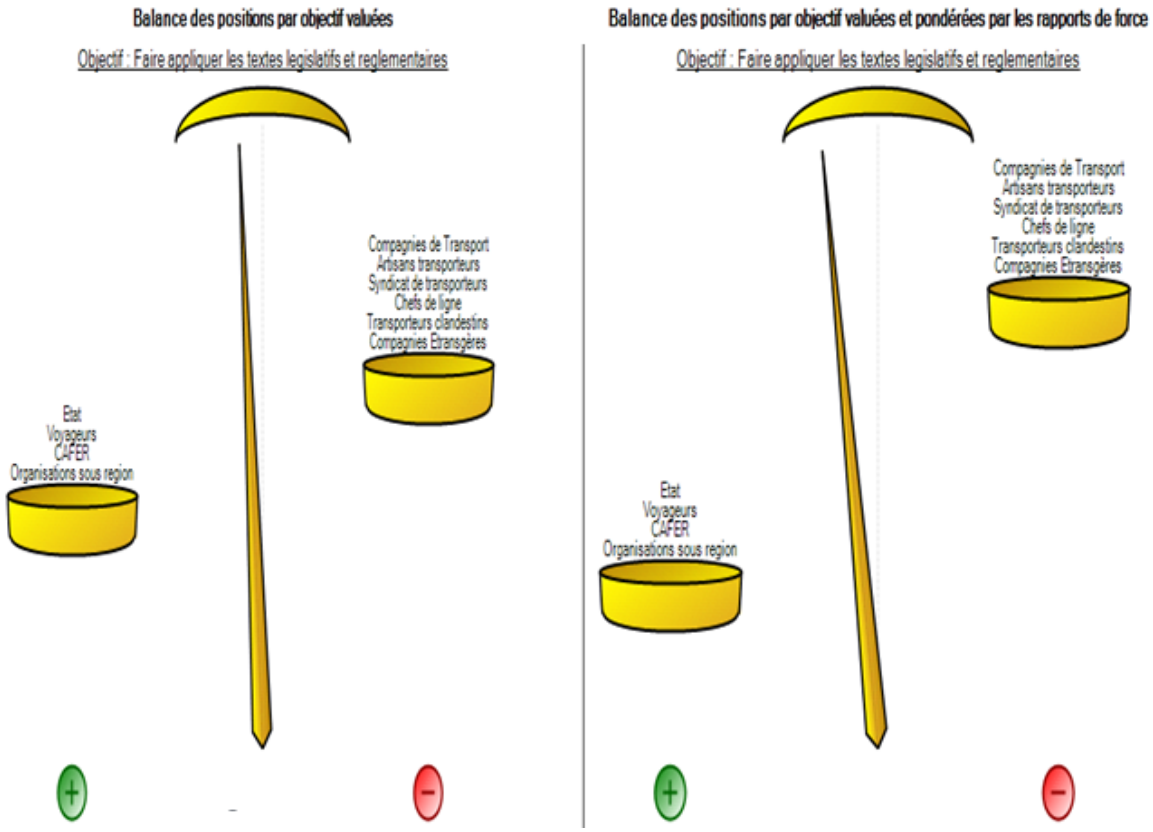
Figure 10 Plan des distances nettes entre objectifs



[29] M GODET Manuel de Prospective Stratégique. Tome 2. Pages 216-217

- En dessous de l'axe horizontal, se concentrent une majorité (12) d'objectifs relatifs au développement même du secteur, deux types d'objectifs peuvent se distinguer. On retrouve là tous les objectifs d'intérêt général comme le développement et l'entretien des infrastructures routières, la réduction des coûts de transport, la facilitation des transports inter Etats ainsi que des objectifs en rapport avec la rentabilité de l'activité.
- Au dessus de l'axe horizontal, à droite se forme un deuxième groupe autour de l'organisation du transport dans les gares publiques dont les objectifs sont ici le maintien et la défense de l'image de l'activité de TRIV dans les gares publiques.
- Enfin au dessus de l'axe horizontal, à gauche, se regroupent les objectifs liés aux politiques réglementaires et législatives. Malgré le nombre des acteurs défavorables, où les seuls défenseurs sont l'Etat, les organisations sous régionales, la CAFER et les voyageurs, la balance est en faveur de ces derniers (Figure 11). La prise en compte des rapports de force réconforte davantage cette position. En effet, une alliance entre ces acteurs permettra de mener le jeu.

Figure 11 Balances des positions par objectif

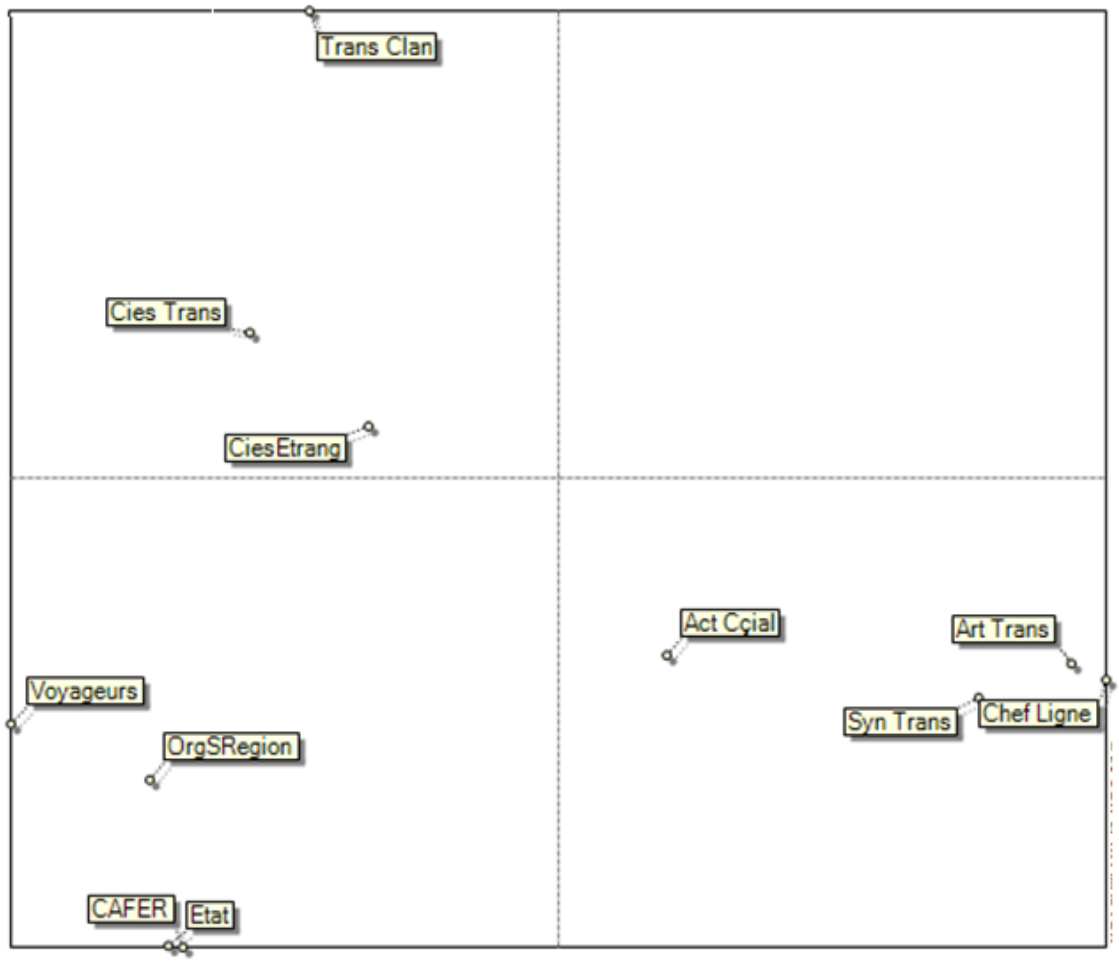


En regard de ces groupes d'objectifs, on peut calculer les distances nettes entre les acteurs et distinguer nettement les trois groupes suivants : (Figure 12):

- L'Etat, les organisations sous-régionales, la CAFER et les voyageurs.
- Le syndicat de transporteurs, les artisans transporteurs, les chefs de lignes et les activités commerciales.
- Les compagnies de transport nationales et étrangères.

Les transporteurs clandestins peuvent être considérés comme négligeables.

Figure 12 Plan des distances nettes entre acteurs



Mais ces présupposées alliances qui ressortent de l'analyse précédente seront-elles réelles et durables? L'Etat par exemple, pourrait il être considéré comme un acteur sûr en termes d'alliance ? Pour le savoir, il faut déterminer l'*ambivalence* des acteurs : tel acteur peut être en convergence avec un autre acteur sur certains objectifs et en divergence sur d'autres. Dans ce cas, cet acteur a une position ambiguë. S'il l'est aussi avec les autres acteurs, il est alors *ambivalen*t.

Les auteurs de MACTOR proposent trois séries de quotients EQ[30] comme indicateurs d'ambivalence. Ces 3 quotients tiennent compte du niveau de la position des acteurs :

- EQ1 Position simple des acteurs
- EQ2 Position valuées des acteurs
- EQ3Position avec mobilisation des acteurs

Ces indicateurs varient de 1 (acteurs très ambivalents) à 0 (acteurs non ambivalents).

Suivant EQ1 et EQ2, les transporteurs clandestins sont les plus ambivalents (Tableau 8). Ils se situent largement au dessus de la moyenne et de même pour les chefs de ligne pour EQ2. Les autres acteurs restent à la moyenne (compagnies de transport, artisans…) et même en deçà pour les compagnies étrangères, les organisations sous-régionales… Finalement, la prise en compte de la mobilisation des acteurs (leur implication et leur rapport de force) EQ3 montre qu'aucun de ces acteurs n'est ambivalent. En effet, compte tenu de la mobilisation des acteurs dans le jeu du système, les alliances potentielles qui pourraient se tisser entre les acteurs seraient solides vu que ces derniers sont stables et donc fiables.

Tableau 8: Coefficients d'ambivalence

	EQ[1]	EQ[2]	EQ[3]
Etat	0,5	0,4	0
Compagnies de Transport	0,5	0,5	0
Artisans Transporteurs	0,5	0,5	0
Voyageurs	0,5	0,4	0
Syndicat des Transporteurs	0,4	0,5	0
Chefs de Ligne	0,5	**0,6**	0
Transporteurs Clandestins	**0,7**	**0,8**	0
CAFER	0,5	0,4	0
Organisations sous-Régionales	0,4	0,3	0
Compagnies étrangères	0,3	0,4	0
Activités Commerciales	0,2	0,2	0

Cette analyse indique que la complexité du système de TRIV au Niger ne tient pas seulement au nombre d'acteurs intervenant mais à la nature même des relations qu'ils entretiennent,

[30] $EQi = 1 - (\sum k \, ||(CAA)ik| - |(DAA)ik||) / (\sum k \, ||(CAA)ik| + |(DAA)ik||)$

relations basées sur des informations parcellaires et une méconnaissance du secteur. L'hypothèse selon laquelle les relations entre acteurs sont basées sur des préjugés peut être validée. En effet, les divergences qui opposaient fortement les transporteurs clandestins au groupe (artisans transporteurs, chefs de ligne et syndicat des transporteurs) deviennent très faibles. Seul l'Etat est réellement opposé à ces acteurs. La traque des clandestins par le syndicat, les artisans transporteurs et les chefs de ligne n'a manifestement pas de sens. Ces acteurs aussi ne respectent pas la réglementation. Il en découle l'incivisme des règles par les acteurs imputable tantôt à la nécessité pour certains acteurs de défendre coûte que coûte leurs activités, tantôt au manque des moyens matériels, techniques et financiers.

Aussi, il ressort que l'amélioration de la compétitivité du secteur reste l'objectif mobilisant le plus d'acteurs et ces derniers y adhèrent tous. Pour l'Etat, le principal objectif est la modernisation du secteur.

La méthode MACTOR semble montrer que l'Etat peut compter sur la participation des acteurs comme les organisations sous-régionales, les voyageurs et les compagnies de transport. Les transporteurs qui opèrent dans les gares publiques par contre voient leurs intérêts mis en jeu. En effet, des acteurs comme les artisans transporteurs redoutent non seulement les sociétés de transport qui ont déjà une offre plus moderne mais aussi les transporteurs clandestins qui peuvent revenir dans les gares publiques.

Aussi, ces transporteurs qui surchargent leurs bus très vétustes sont conscients qu'il leur sera difficile de suivre cette modernisation. Ils pensent ne pas avoir les moyens nécessaires pour le renouvellement de leurs véhicules et l'amélioration des services qu'ils offrent. De toute façon pour le développement du secteur il incombe à l'Etat d'assurer un rôle charnière.

Pour éviter l'échec, l'Etat doit donc veiller fermement non seulement au respect de la réglementation mais aussi à l'amélioration des conditions d'offre des entreprises. L'analyse montre que l'Etat doit pouvoir y arriver parce que son rapport de force associé aux poids relatifs des voyageurs et des organisations sous-régionales lui donne un net avantage pour la réalisation des ses objectifs. Toutefois, la mise en place de sa politique est biaisée jusqu'ici par la procédure adoptée.

Finalement, à la suite de cette longue analyse en termes d'acteurs et d'objectifs, nous parvenons à 3 types d'observations relatives à l'action de l'Etat, à l'intégration régionale et à la compétitivité dans ce secteur du transport interurbain de personnes

1 La réussite de l'action de l'Etat devrait selon nous, provenir d'un processus raisonné à étapes successives et bien coordonnée, ce qui suppose :

- La sensibilisation des opérateurs de transport sur les enjeux de la réglementation ;
- La nécessaire information mais aussi formation des acteurs de transport ;
- Le bien fondé avec preuve à l'appui du principe d'imputation du coût d'usage de la route aux usagers ;
- La prise en compte des principales attentes des acteurs (opérateurs de transport, voyageurs et autres) dans la politique de transport.

2 Par ailleurs, le processus d'intégration communautaire devrait se baser sur des plans coordonnés inspirés des actions concrètes et faisables d'abord au niveau de chaque pays. En effet, ce serait une erreur de poursuivre obstinément, envers et contre tous, la marche vers une intégration sous-régionale alors même qu'au niveau national, le système est loin d'être efficace.

3 Finalement, l'amélioration de la compétitivité (Encadré 6) dans le secteur TRIV au Niger reste l'objectif le plus mobilisateur des acteurs. Quelle devra être alors la place des différentes formes d'entreprises de TRIV (compagnies de transport, artisans transporteurs et transporteurs clandestins) dans un système de transport plus concurrentiel ?

Encadré 6 Analyse de la compétitivité

Deux angles d'analyse sont à considérer pour cet objectif prioritaire. D'abord au niveau du marché de TRIV, les défenseurs sont l'Etat, les organisations sous-régionales, les voyageurs. Pour ces acteurs la compétitivité suppose la modernisation du secteur et aussi son développement. Mais cette perception suppose aussi une forte compétitivité des entreprises. En effet, dans le contexte du TRIV au Niger, la compétitivité est fonction de la productivité du secteur à travers la main d'œuvre qualifiée, la bonne organisation mais aussi l'adaptation de l'offre à la demande. Ce qui renvoi à l'implication des entreprises (compagnies de transport et unités artisanales). Dans nos analyses, pour ne pas perdre de vue cette relation de cause à effet, nous considérons non seulement la productivité du secteur mais aussi la performance à développer par les entreprises pour y contribuer. Ainsi donc, nous supposons le niveau de la concurrence sur le marché de TRIV mais aussi de l'aptitude des entreprises identifiées à mieux se positionner. Pour donc améliorer la compétitivité du secteur, ce dernier doit évoluer dans un environnement concurrentiel. Plusieurs potentialités doivent alors être développées. D'abord au niveau des entreprises pour stimuler leur performance mais aussi du point de vue politique publique de transport pour créer un cadre de référence

Section 3 Tendances probables de l'offre de TRIV au Niger

Ayant montré plus haut l'importance qu'accordent les acteurs à l'amélioration de la compétitivité, il s'agit de considérer cette priorité pour tenter de déterminer l'avenir probable de l'activité du TRIV

1 Les champs du possible et l'identification des scénarii

On s'interroge maintenant sur les éventuelles configurations que pourraient avoir le système de TRIV au Niger. Une analyse morphologique permettra d'identifier la future structuration des entreprises composant le système devenu plus compétitif.

Considérant donc la compétitivité des entreprises, on a formulé des hypothèses pour chacune des trois composantes retenues : transporteurs clandestins, artisans transporteurs et sociétés de transport. (Tableau 9), et ce sur la base du contenu des entretiens menés auprès des différents acteurs.

A chaque hypothèse est associée une probabilité de réalisation. Plusieurs critères ont été déterminants dans le degré de probabilité de réalisation des hypothèses concernant les points suivants : niveau de l'offre, organisation et fonctionnement des entreprises, préférences déclarées des usagers, moyens dont disposent les entreprises, volonté de l'Etat d'améliorer le système, possibilité de financements des activités... Ces critères tiennent ainsi compte des avis des intéressés.

Les artisans transporteurs

Soit le système s'améliore et ils continuent le tour de rôle dans les gares, soit ils deviennent des transporteurs clandestins pour ne pas rester sans activité.

Les transporteurs clandestins

A partir des informations recueillies auprès des syndicats de transporteurs, de l'administration, de certains voyageurs et artisans transporteurs, on formule ici trois hypothèses sur leur avenir:

- Leur situation financière s'améliorant, ils achèteront des autocars de grande capacité et se transformeront en sociétés, sans doute en se regroupant;

- L'organisation dans les gares publique s'améliore et ils retournent au système de tour de rôle ;

- Sans aucun de ces deux changements, ils resteront clandestins

Les sociétés de transport

Pour elles, l'hypothèse probable est le maintien de la même logique d'offre à quelques variations près. Cependant, quelques unes d'entre semblent vouloir diversifier leurs activités en assurant des liaisons à courte et moyenne distance assurées jusqu'ici par les artisans transporteurs ou les clandestins (exemple liaisons inter villages).

On rappellera que sur les quinze compagnies créées à peine la moitié sont en activité actuellement. Toutefois, ces défaillances ne sont pas retenues ici comme hypothèse dans les scénarii car on aura toujours des compagnies exploitant des lignes. Cette hypothèse d'abandon d'activité possible pour les trois types d'entreprises est considérée non utile pour le domaine d'étude : compétitivité des entreprises.

Tableau 9: Hypothèses et probabilités associées

Domaine	**Variables**	**Hypothèse 1**	**Hypothèse 2**	**Hypothèse 3**	**Hypothèse 4**
Compétitivité	1 – *Transporteurs Clandestins*	Se modernisent et se transforment en sociétés **9%**	Retour au tour de rôle dans les gares publiques **45%**	Continuent à être clandestins **45%**	Autres (faillite) **1%**
	2 – Artisans Transporteurs	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services **70%**	Deviennent Clandestins **25%**	Autres (faillite) **5%**	
	3 – Sociétés de transport	Maintiennent la même logique d'offre **80%**	Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes inter villages **20%**	Autres (faillite, liquidation) **0%**	

Au départ 36[31] scénarios ont été identifiés.

[31] Chiffre obtenu en multipliant le nombre d'hypothèses de la variable 1: Transporteurs clandestins (4) par celui de la variable 2 : Artisans Transporteurs (3) et celui de la variable 3 : Sociétés de transport (3). Ce qui donne : 4X3X3=36

On a décidé d'exclure les scénarios n'allant pas dans le sens de la compétitivité du secteur parce que c'est le domaine choisi pour le cas de l'étude. Cela revient à exclure l'hypothèse selon laquelle les artisans transporteurs deviennent des clandestins. Cette *conversion* est considérée comme défavorable au développement du secteur et elle va à l'encontre des orientations de l'Etat, potentiellement opposé aux transporteurs clandestins. C'est aussi la raison pour laquelle on a exclu des scénarii, les hypothèses 3 « *restent clandestins pour les transporteurs clandestins* » et 2 « *deviennent clandestins pour les artisans transporteurs* ». On parvient en définitive à 26 scénarios.

Les *préférence*s (Tableau 10) traduisent le choix de l'Etat qui détient le rôle charnière dans la modernisation du secteur. Les préférences sont portées sur les hypothèses 1 respectivement pour les artisans transporteurs *« Continuent le tour de rôle avec amélioration des services »* et les sociétés de transport *« maintiennent la même logique d'offre »*. Les entretiens menés montrent que l'Etat tient à la complémentarité de l'offre des compagnies de transport et celle des artisans transporteur tout en insistant sur la nécessité d'améliorer les conditions de transport dans les gares publiques. Il ressort quand même dans ses choix, que l'Etat reste réaliste car il ne peut y avoir disparition totale des clandestins ce qui explique le scenario 311.

Tableau 10: Préférences (scénarios souhaitables pour l'Etat notés : Pr)

N°	**SCENARIOS**
111	Les clandestins se modernisent et se transforment en sociétés Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés maintiennent la même logique d'offre
211	Les clandestins retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés maintiennent la même logique d'offre
311	Les clandestins restent clandestins Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés maintiennent la même logique d'offre

Par ailleurs, en dehors des préférences de l'Etat, les autres acteurs enquêtés ont aussi déclaré leurs préférences, lesquelles se révèlent hétérogènes. Aussi, il a été tenu compte des avis que donnent les acteurs interviewés pour apprécier les possibilités de réalisation d'un scénario. Ces acteurs (entreprises, Etat,…) ont ainsi mentionné la capacité financière des entreprises concernées et les moyens dont dispose l'Etat pour faire évoluer les conditions.

En effet, sans moyens matériels et financiers, certains scénarios se révèlent trop ambitieux et même irréalisables. Finalement, 4 scénarios ont été pré retenus (Tableau 11).

Tableau 11: Scénarios pré-retenus

N°	**SCENARIOS**
211	Les clandestins retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés maintiennent la même logique d'offre
311	Les clandestins restent clandestins Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés maintiennent la même logique d'offre
111	Les clandestins se modernisent et se transforment en sociétés Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés maintiennent la même logique d'offre
322	Les clandestins restent clandestins Les artisans transporteurs deviennent clandestins Les sociétés diversifient pour intégrer les liaisons courtes inter villages

Par ailleurs, il ressort une liste de scénarios suivant l'indicateur de probabilité calculé par rapport à l'équiprobabilité des scénarios (Tableau 12). Cet indicateur classe les scénarios 211 et 311 (ci-dessus mentionnés) en tête de liste. Tous deux sont souhaités par l'Etat (scenarios préférés noté : **Pr**) et aussi par les autres acteurs (scenarios pré retenus noté : **Re**). Avec ces deux scénarios, soit la configuration du système de TRIV au Niger reste identique à la situation actuelle, soit il va y avoir disparition complète des transporteurs clandestins qui vont adhérer au système de tour de rôle dans les gares publiques. Ce scénario (le 311) est souhaité par la quasi-totalité des acteurs mais sa réalisation reste soumise à certaines conditionnalités (capacité de financement de l'activité, renouvellement du parc automobile, formation et sensibilisation des opérateurs aux techniques entrepreneuriales, au respect de la réglementation...). Il relève en effet de l'importance que l'Etat accorde à l'assainissement du

secteur mais aussi à sa capacité d'action. Une première mesure devrait être la réorganisation des transports dans les gares publiques. Avec des mesures d'accompagnement : meilleur emplacement des gares dans la ville, renouvellement et gestion du parc, professionnalisation des transporteurs…

Les scenarios 212 et 312 sont classés respectivement en troisième et quatrième position par l'indicateur de probabilité. Ils ne sont dans les préférences de l'Etat, ni dans la liste des états souhaitables par les autres acteurs.

Le scénario 111 a été pré retenu. Il est aussi dans la liste des préférences mais son indicateur de probabilité le place en 5ème position en raison du caractère trop ambitieux de l'hypothèse selon laquelle les transporteurs clandestins se modernisent et se transforment en sociétés. Certes ils possèdent des véhicules neufs ou en bon état mais ils ne pourront sans doute pas réaliser les investissements nécessaires à ces mutations.

Tableau 12: Classement des scénarios

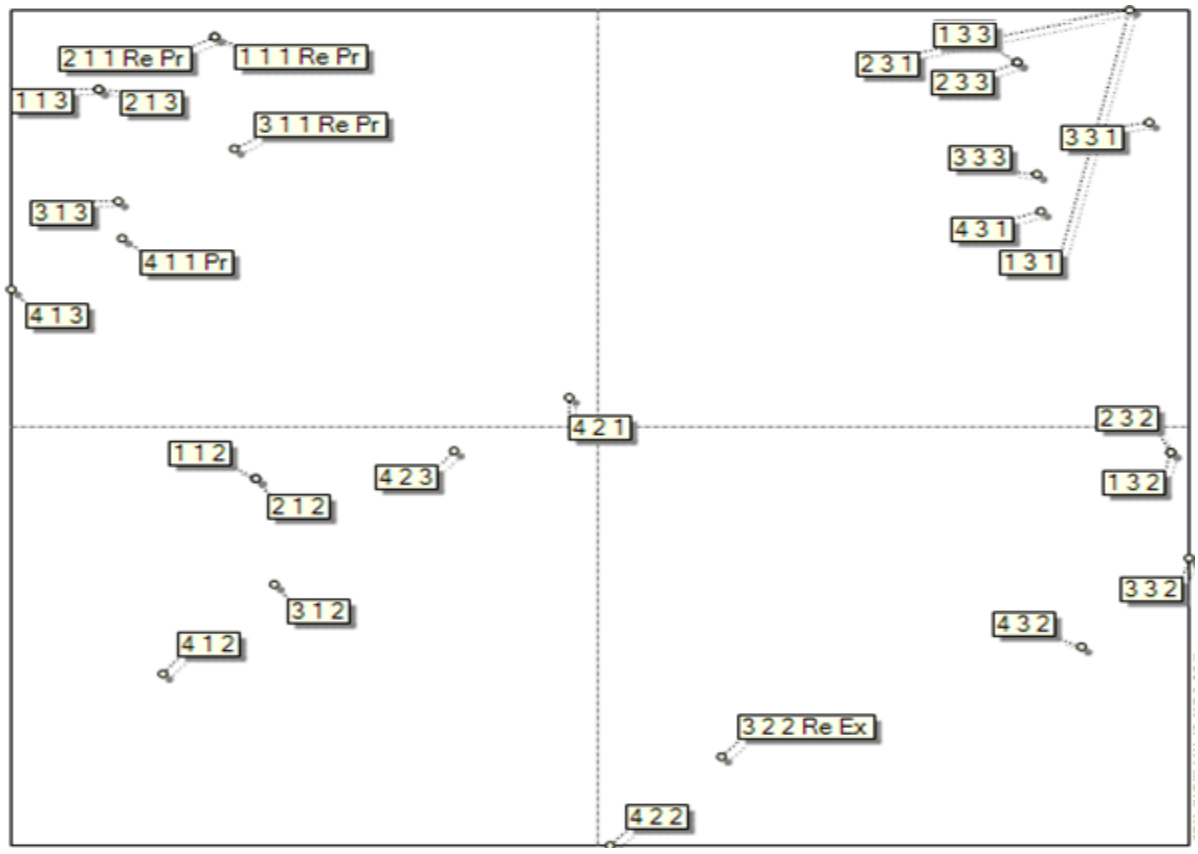
Rang	**SCENARIOS**		
1	**211**	Les clandestins retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés maintiennent la même logique d'offre	**Re** **Pr**
2	**311**	Les clandestins restent clandestins Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés maintiennent la même logique d'offre	**Re** **Pr**
3	**212**	Les clandestins retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés diversifient pour intégrer les liaisons courtes inter villages	-
4	**312**	Les clandestins restent clandestins Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés diversifient pour intégrer les liaisons courtes inter villages	
5	**111**	Les clandestins se modernisent et se transforment en sociétés Les artisans transporteurs continuent le tour de rôle avec amélioration des services Les sociétés maintiennent la même logique d'offre	**Re** **Pr**
6	**322**	Les clandestins restent clandestins Les artisans transporteurs deviennent clandestins Les sociétés diversifient pour intégrer les liaisons courtes inter villages	**Re** **Ex**

Notes : Pr : Préféré (scénarios souhaitables pour l'Etat), **Re** : pré-retenus (états souhaitables par les autres acteurs), **Ex** : exclut

Les différents scenarios peuvent être regroupés en quatre *nuages,* grandes familles suivant leur plus ou moins grande parenté (Figure 13). Il ressort une grande compatibilité entre les scénarios préférés par l'Etat et ceux présélectionnés par les autres acteurs.

Un premier groupe ou nuage dans la partie supérieure gauche de la figure regroupe les scénarii *pertinents* (parce qu'il contient tous les scénarii préférés et pré-retenus)**. Ce** groupe se trouve diamétralement opposé à celui auquel appartient le scénario pré exclu le 322. Dans ce dernier groupe la majorité des scénarii suppose une offre composée essentiellement des sociétés de transport et des clandestins, les artisans transporteurs sont donc supposés disparaître.

Figure 13: Plan de proximité des scénarios



Le scenario 411 qui est d'ailleurs souhaitable par l'Etat, implique une modernisation de l'offre avec la disparition complète des transporteurs clandestins. Mais dans un contexte comme celui du Niger et compte tenu des avis recensés, cette solution est loin d'être une éventualité. Le scenario 413 suppose une offre constituée uniquement des artisans transporteurs, il n'y aurait plus des sociétés de transport ce qui est loin d'être vraisemblable. Le scénario 421 peut aussi être vraisemblable dans ce contexte d'étude. Cela suppose qu'aucune amélioration au niveau des gares publiques ce qui conduira les artisans

transporteurs à la clandestinité. L'offre de TRIV deviendra alors non contrôlable accentuant le non respect de la réglementation déjà problématique actuellement.

Toutes ces éventualités sous-tendent une certaine ambiguïté qu'il convient de lever en réduisant les incertitudes qui peuvent provenir en partie de la subjectivité des probabilités des hypothèses. Quel serait alors le scenario le plus probable ?

Pour la configuration future de l'offre de TRIV au Niger, deux hypothèses restent fondamentales (les hypothèses 1 ; 1 respectivement pour les artisans transporteurs et les compagnies de transport), faisant partie intégrante des deux scénarios les plus probables (211) et (311).

Ces résultats montrent que l'offre de TRIV au Niger tend vers la dualité unités artisanales de transport et sociétés de transport avec possibilité d'écarter les transporteurs clandestins. Finalement, tout va se tourner au tour de la variable « Transporteurs clandestins » en ses hypothèses 2 et 3. Autrement dit, ces transporteurs vont-ils retourner au tour de rôle dans les gares publiques ou vont-ils continuer à opérer en toute clandestinité? Il va s'en dire que les décisions des principaux acteurs du système vont avoir un impact considérable sur la réalisation de telle ou telle hypothèse. L'Etat le rôle charnière. Il s'agit alors d'indiquer l'ensemble des politiques possibles et de déterminer la place de chacun des deux scénarios probables (211) et (311) par rapport aux politiques fixées.

Toutefois, face à ces états probables, l'avenir souhaitable reste le scénario 211 autrement dit un système où l'offre des transporteurs clandestins est mise hors jeu. Mais cet avenir est tributaire des politiques et plans d'actions à mettre en œuvre. Quels seront alors les enjeux majeurs liés à la réalisation d'un tel scénario ? Nous proposons ainsi un plan dont l'objectif est d'attirer les transporteurs clandestins dans les gares publiques. Cette reconversion suppose en fait des actions concrètes et bien définies et susceptibles de mobiliser plusieurs acteurs.

2 Un plan de décisions face à la problématique de la clandestinité

Le scénario 211 reste le plus souhaité par la quasi-totalité des acteurs mais aussi un scénario probable dont la réalisation suppose la disparition des transporteurs clandestins, ce qui est loin d'être une évidence. Toutefois, ce qui précède laisse supposer que la clandestinité de ces transporteurs est due en grande partie à la précarité des artisans transporteurs. En effet comme nous l'avons déjà mentionné, ces transporteurs clandestins évitent de s'aligner dans les gares publiques derrière les bus très vétustes des artisans transporteurs. Dans ce cas de figure, l'amélioration de l'image des artisans transporteurs devient l'objectif général.

Les projets cohérents qui peuvent être mis en œuvre pour l'acheminement du système de transport vers cet état probable et souhaitable qu'est le scénario 211 peuvent être mis en évidence à travers un arbre de pertinence (Figue 14).

La construction de cet arbre passe d'abord par l'identification à partir de cet objectif général, des finalités ou politiques, des sous-objectifs, des moyens et des actions. Dans un second temps il devrait être effectué l'attribution d'une note appelée pertinence à chaque niveau de l'arbre qui détermine sa contribution à la réalisation de l'objectif final. Cette étape d'agrégation s'avère très délicate puisque les différentes notes devraient provenir d'une concertation entre les principaux acteurs. Ainsi, pour éviter toute subjectivité et planer dans une incertitude totale, l'étude se limitera à la détermination des idées d'actions pouvant servir à la réalisation de la mission qui est ici l'amélioration de l'image des artisans transporteurs.

Cinq niveaux sont alors déterminés allant de N1, l'enjeu à N5 les actions :

N1 → Enjeu : Améliorer l'image des artisans transporteurs

N2 → Finalités : 3 finalités sont recensées notées F1, F2, F3

N3 → Objectifs : au nombre de 4 notés O1, O2, O3, O4

N4 → Moyens : 6 identifiés M1, M2, M3, M4, M5, M6

N5→ Actions : 7 au total A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7

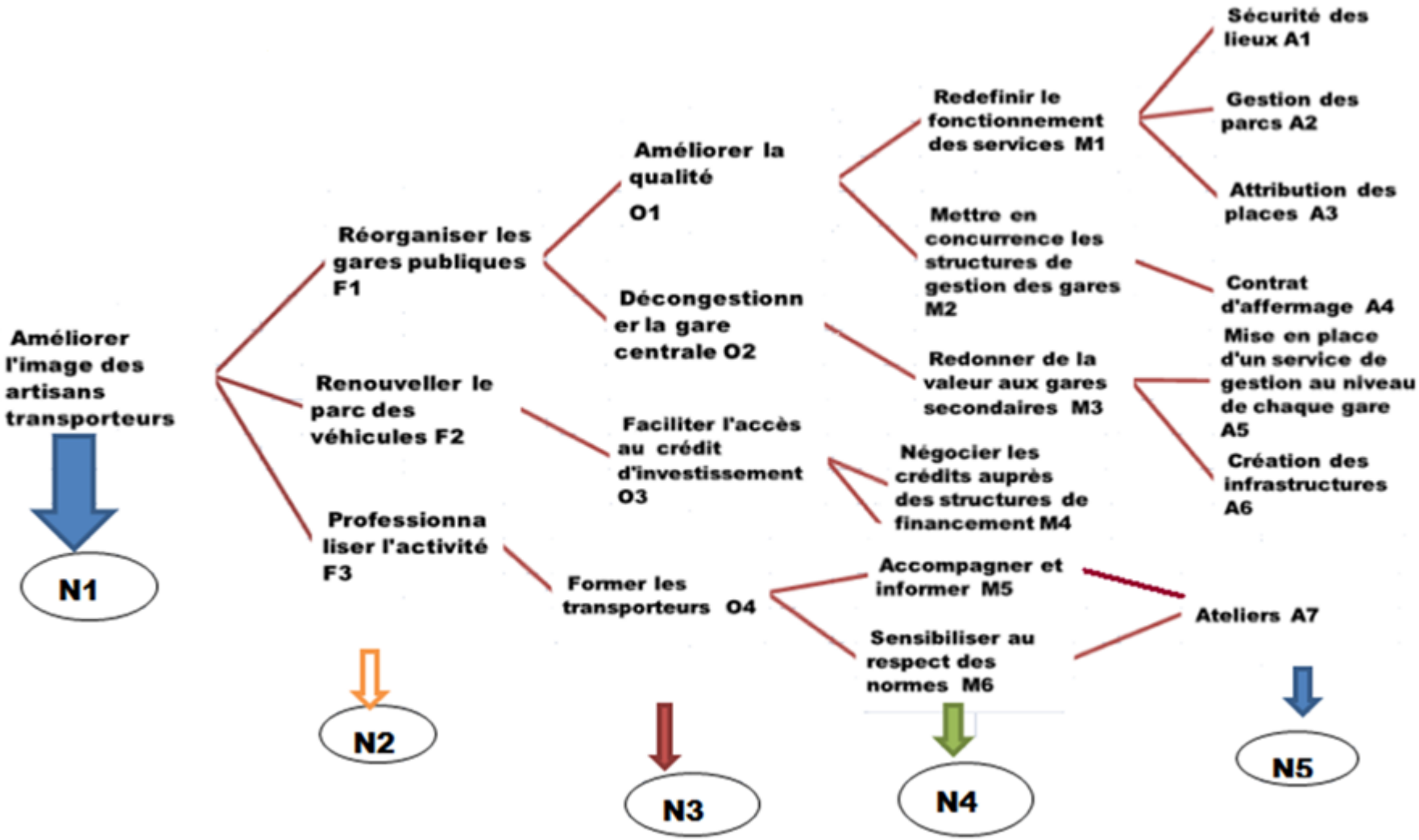
Trois finalités complémentaires découlent de cette mission. En effet, le seul renouvellement du parc (F2) non accompagné par un changement de la mentalité (F3) des ces artisans transporteurs (mode de gestion, respect de la réglementation) ne saurait changer cette situation de précarité des artisans transporteurs. De même, il est important que les gares publiques soient attractives pour les voyageurs (F1). La qualité des services et la sécurité des gares sont les conditions minimales à remplir pour la confiance des usagers. Par ailleurs, pour diminuer le désordre qui règne dans les gares, il conviendrait d'optimiser l'attribution des places pour les activités commerciales au sein des gares mais aussi aux artisans transporteurs pour le stationnement de leurs véhicules en attente de leur tour. On constate en effet très souvent, une disposition anarchique des bus qui contribue d'avantage à l'encombrement de la gare.

Il serait aussi souhaitable de soumettre à la concurrence la gestion de la gare, en attribuant le contrat d'affermage[32] aux termes d'appels d'offres. On obtiendrait ainsi une meilleure compétitivité entre gestionnaires et plus de discipline. L'existence de structures de gestion indépendantes et concurrentes pour chaque gare serait maintenue.

Dans ce scénario la gare centrale sera décongestionnée, les autres gares considérées jusqu'ici comme secondaires pourront être mises en valeur. Des ateliers de formations destinés aux transporteurs les sensibiliseront à la réglementation et les aideront dans la réalisation de projets d'entreprise avec des structures d'appui financier et technique.

[32] Contrat d'affermage : le gestionnaire appartenant au droit privé prend à sa charge le fonctionnement, l'entretien et le renouvellement de tout ou partie des équipements. Il est rémunéré sur les recettes de l'activité mais verse une redevance à la commune.

Figure 14: Arbre de pertinence répondant à l'amélioration de l'image des artisans transporteurs



Ce schéma de moyens et d'actions nécessite des interventions à plusieurs stades et suppose une rupture avec le désordre prédominant dans la gare centrale. L'offre des artisans transporteurs serait accessible à plus des voyageurs qui craignaient jusqu'alors l'insécurité liée surtout à l'inorganisation des services et le non respect de la réglementation.

Toutefois l'intervention de l'Etat ne devient pas systématique si l'on considère comme souhaitable une participation partagée et planifiée des acteurs concernés, Etat, structures de gestion, transporteurs, à ces mutations qu'ils considèrent nécessaires à la rentabilité de leurs activités respectives. Les relations entre principaux acteurs du système de TRIV peuvent prendre plusieurs formes : partenariat public-privé entre l'Etat et les structures de gestion des gares, partenariat entre transporteurs et structures d'appui, contrat de location entre structures de gestion des gares et transporteurs sur des bases pas seulement financières mais de respect des conditions fixées par le gestionnaire de la gare, conventions entre structures d'appui, Etat et gestionnaires des gares de nature à dynamiser la participation des transporteurs...

Conclusion

A partir des différents objectifs poursuivis par les acteurs du TRIV on a fait ressortir la problématique résultante des relations inter acteurs.

A première vue, ces relations étaient axées sur des divergences très importantes entre les transporteurs clandestins d'une part et l'Etat, les chefs de ligne et les artisans transporteurs d'autre part. Ceci se manifeste par ailleurs, par le rapprochement de ces trois derniers acteurs qui sont alliés contre les transporteurs clandestins. Mais au fond, l'alliance entre l'Etat et les deux autres acteurs (chefs de lignes et artisans transporteurs) n'est qu'illusoire. En effet, au fur et à mesure qu'on intègre les interactions entre acteurs mais aussi les rapports de force, certaines préoccupations refont surface nuançant ainsi ces relations d'entente. De ces préoccupations, il ressort, l'incivisme de la réglementation par les artisans transporteurs (bus très vétustes, surcharges, transport mixte marchandises/voyageurs) créant à leur tour un désordre qui n'est pas propice à la compétitivité du TRIV. Une telle raison pourrait expliquer l'incompréhension des voyageurs face à l'attitude de l'Etat vis-à-vis des transporteurs qu'il qualifie de clandestins. L'analyse montre ainsi que le problème majeur tourne autour de la réglementation qui n'est pas respectée par les transporteurs clandestins, les artisans transporteurs mais aussi les compagnies de transport où certains manquements apparaissent (comme le dépassement de la vitesse réglementaire, le temps de conduite…). Nous convenons que cette situation est la résultante de plusieurs éléments : l'enchevêtrement de décisions au

niveau institutionnel, la non sensibilisation des acteurs sur les enjeux de la réglementation, la méconnaissance du secteur dans son ensemble (manque de statistiques)…

L'une des préoccupations de l'Etat reste donc la modernisation du secteur qui sous tend le respect de la réglementation par ces entreprises. Il ressort aussi que la compétitivité du secteur reste l'objectif prioritaire et mobilisant la quasi-totalité des acteurs. Sur la base de cette priorité a été définie la structuration d'une offre souhaitable pour un tel schéma mais aussi réalisable sous certaines conditions. Les résultats donnent en fait deux scénarii où l'offre en TRIV suppose la coexistence des compagnies de transport et des artisans transporteurs mais aussi la possibilité dans l'un des scénarios d'évincer les transporteurs clandestins.

Le plan proposé montre qu'il y a une manière moins agressive de lutter contre la clandestinité des transporteurs. Il faudrait en effet, les persuader de retourner dans les gares publiques. Cela suppose par ailleurs, d'améliorer l'image des artisans transporteurs à travers la réorganisation de leurs activités, le renouvellement du parc de véhicules, la mise en valeur des gares publiques en le rendant plus attractives pour les voyageurs à travers la qualité des services et la sécurité.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de replacer le TRIV dans son contexte et d'en déduire le fonctionnement. La logique est de décrire les réalisations effectuées au niveau national et sous-régional depuis la libéralisation du secteur. Il ressort une grande avancée surtout pour ce qui concerne des infrastructures routières et les documents de voyage (passe port CEDEAO). Cependant, les objectifs initiaux sont loin d'être atteints. Ce qui peut s'expliquer par plusieurs limites qui découlent non seulement du dispositif institutionnel et réglementaire mais aussi et surtout de l'ambigüité qui réside dans les relations entretenus par les différents acteurs. Ces relations font apparaitre des conflits d'intérêt entre les acteurs entravant ainsi le fonctionnement du système de transport dans son ensemble. L'analyse sur le jeu des acteurs met en évidence que la relation très conflictuelle entre les transporteurs clandestins et les autres acteurs n'est que subsidiaire parce que le vrai problème résulte de la méconnaissance du secteur par les acteurs dont un des effets négatifs est le non respect de la règlementation par tous les opérateurs (artisans transporteurs, transporteurs clandestins et sociétés de transport). Il résulte de cette analyse que la contrainte dans le secteur du transport dans son ensemble se décline à plusieurs niveaux :

- au niveau institutionnel (plusieurs acteurs au plan national mais aussi sous régional avec comme conséquences des enchevêtrements et des incohérences dans les décisions),
- au niveau réglementaire (une panoplie de textes, une difficulté d'interprétation par les entreprises, une perception de non obligation par ces entreprises (qui ne trouvent pas de caractère coercitif à ces textes),
- au niveau de l'offre : infrastructures routières (en mauvais état et enclavement de certaines zones) et des entreprises de TRIV (dont la création et la gestion sont basées la plupart des cas sur des comportements moutonniers entrainant ainsi des faillites et des fermetures précoces comme en témoignent les statistiques : sur 15 sociétés créées, à peine la moitié est en exercice.),
- au niveau de la demande (difficulté d'en saisir exactement les déterminants de choix des voyageurs vu que pour certaines destinations, il n'y a réellement pas de choix et d'anticiper les comportements futurs devant une offre plus moderne).

Ceci montre que le marché de TRIV en particulier n'est pas organisé et évolue donc dans un contexte de laisser aller. Les principaux acteurs du secteur poursuivent des ambitions créant ainsi des tensions qui en réalité n'ont pas de sens (comme en témoigne le conflit ouvert entre transporteurs clandestins et le groupes artisans transporteurs, syndicat de transporteurs …). Ces présumés antagonistes tout comme les autres acteurs n'ont en fait, défini aucune priorité créant ainsi un désordre dans le système. Mais en réalité ou du moins ce que démontre cette étude, la plupart de ces acteurs défendent la même priorité : l'amélioration de la compétitivité du secteur.

La réflexion menée vis-à-vis de cet objectif prioritaire a permis par ailleurs, d'identifier les tendances de ce marché de TRIV au Niger. Mais pour une plus grande compétitivité du TRIV, le scénario probable, souhaitable et réalisable reste la coexistence des compagnies de transport et des artisans transporteurs. Cela suppose donc l'éviction des transporteurs clandestins avec pour condition l'amélioration de l'image des artisans transporteurs. Cette partie a ainsi permis de mettre en lumière la nécessité d'une complémentarité entre l'offre des compagnies de transport et celle des artisans transporteurs pour faire face à la demande en augmentation mais qui reste encore non contrôlée (existence d'une demande latente non estimée). Il ressort incontestablement, la participation effective des ces entreprises pour la modernisation du secteur. La deuxième partie s'attache donc à faire ressortir le potentiel dont disposent ces entreprises pour devenir plus réactives face à l'évolution de leur environnement.

DEUXIEME PARTIE

Groupes stratégiques d'entreprise et politique publique pour le transport interurbain de voyageurs au Niger

Désormais, la configuration de l'offre des entreprises de TRIV au Niger est caractérisée par une complémentarité de fait des sociétés de transport et des micro-entreprises artisanales. On peut alors s'interroger sur l'atout que constitue cette complémentarité dans la perspective du développement et de la modernisation du secteur.

Une première approche démontre que l'implication de ces deux types d'entreprises suppose la connaissance du potentiel dont elles disposent et l'intégration de celui-ci dans l'élaboration de leurs stratégies. La deuxième montre que certaines de ces entreprises peuvent s'affranchir des limites du territoire et s'intégrer parfaitement dans le marché de la sous région à travers des alliances avec leurs homologues étrangères. La troisième approche démontre quant à elle que la pertinence d'un tel processus suppose une politique publique de transport qui prend en compte l'importance de la compétitivité du secteur.

Pour cette analyse, dans un premier temps, deux éléments importants sont à prendre en compte : le sens de la stratégie pour ces entreprises et sa formalisation pour ce cas d'étude. Ainsi, dans le quatrième chapitre, après avoir mené une analyse théorique de la stratégie d'entreprise, il sera énuméré les modèles de stratégie envisageables dans le secteur de TRIV. Nous essayerons par la suite de subdiviser le marché de TRIV en groupes d'entreprises qui présenteront des caractéristiques semblables.

Après avoir répertorié les outils adéquats, une évaluation du marché de TRIV au Niger est nécessaire. Ceci fera l'objet du cinquième chapitre où seront analysées les relations entre les différents groupes d'entreprises. L'intérêt sera aussi de mener une analyse sur la nature de la concurrence entre groupes et au sein de chaque groupe pour finalement dégager les perspectives pour des entreprises plus compétitives. Cela nous permettra de déterminer les stratégies correspondantes.

Ce chapitre nous conduira à la connaissance des marchés extérieurs. Sans que l'étude soit menée de façon très approfondie dans les pays choisis, elle nous permettra de dégager les grandes tendances des entreprises étrangères qui pourraient faire concurrence à celles du Niger. On s'interrogera sur la possibilité d'une éventuelle alliance entre entreprises de TRIV dans ces trois pays.

Pour finir l'analyse, un sixième chapitre dressera les grands objectifs du futur. Pour la recherche de l'efficacité du système des TRIV, il serait opportun de revoir dans la politique des transports tous les éléments nécessaires à la compétitivité des entreprises et donc au développement et à la modernisation du secteur.

Chapitre IV Cadre conceptuel de l'analyse stratégique du marché

Ce chapitre a pour objectif la recherche d'une définition de la stratégie (section 1) qui soit appropriée à ce contexte d'étude. Il ressort l'importance d'une analyse par groupe d'entreprises pour éviter d'être submergé par de nombreux cas différents rendant l'analyse complexe voire même impossible (section 2). A partir des variables choisies au préalable, le marché de TRIV au Niger sera divisé en groupes d'entreprises (section 3).

Section 1 le concept de stratégie/ Analyse théorique

1 Historique

11 Concept et outils de l'analyse stratégique

De son sens étymologique, la stratégie est l'art de conduire une armée et de disposer judicieusement ses troupes afin de remporter la victoire. Elle trouve son origine dans les textes militaires célèbres (SunTzu[33] ou Von Clausewitz[34]). Mais ce n'est qu'aux alentours des années 60 que ce concept fait son apparition dans le champ de la gestion d'entreprise.

Les premiers auteurs commencent alors à mettre en lumière les liens entre stratégie, structure d'organisation et performance.

Par ailleurs, pour transposer la définition de la stratégie d'origine militaire au monde de l'entreprise, Frédéric LEROY (2004, p 7) la définit ainsi: *« La stratégie d'entreprise consiste, en effet à se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis à allouer les ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».*

L'essence de la stratégie vise donc à modifier les règles du jeu concurrentiel et à créer des nouveaux facteurs de succès. Plusieurs approches ont été développées. C'est ainsi qu'en 1965,

[33] Général prussien 1780-1831
[34] Général chinois, V^{è} siècle avant JC

l'Ecole de Harvard produisait le modèle LCAG[35], en développant le concept de « Business Policy ». Ce modèle LCAG affiné plus tard en 1971 par Andrews fut à l'origine d'un courant des travaux qui prône la démarche de diagnostic stratégique systématique afin d'identifier les compétences distinctives de l'organisation. C'est démarche vise à confronter les caractéristiques de l'environnement concurrentiel évaluées en termes d'opportunités et menaces et de facteurs critiques du succès aux forces et faiblesses de l'entreprise. Le but est d'évaluer les options et les mouvements stratégiques et de réaliser un choix compte tenu des caractéristiques de l'environnement socio-économique global de l'entreprise.

Selon les concepteurs de ce modèle, la stratégie relève du domaine des grands choix fondamentaux, des grandes orientations, des options de base. Elle concerne l'entreprise dans son ensemble et s'inscrit dans le long terme. La stratégie relève du dirigeant, c'est la fonction même de l'entrepreneur et la fonction essentielle de direction générale.

Pour Marc INGHAM (1995, p 5) : *« Le concept de Harvard est plus orienté vers l'action que vers la conceptualisation. La stratégie est vue comme un processus social et historique et non principalement comme un processus intellectuel. La stratégie est un principe de cohérence interne et par rapport à l'environnement, une liaison historique entre le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise ».* Plus loin, il précise : *« Le concept de stratégie dépasse largement la définition de l'activité et le choix des produits-marchés et des activités pour inclure les principaux acteurs de l'environnement concurrentiel et socio-économique».*

Dans cette optique, la stratégie ne vient pas seulement de l'entreprise mais aussi de tous ses partenaires (concurrents, usagers ou clients, fournisseurs, Etat…). A travers donc des choix tactiques qu'elle juge opportuns pour son développement, l'entreprise cherche à réagir face aux changements de son environnement. La stratégie met donc l'entreprise devant toute compétition avec d'autres entreprises appartenant à son domaine d'activité. Pour y parvenir, elle doit non seulement identifier les caractéristiques de son marché, mais aussi bien les cerner pour les maîtriser mieux que ses concurrents. Dans un sens, ce modèle rejoint bien d'autres modèles de l'analyse stratégique (diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise, analyse des menaces et opportunités, détermination du champ du possible…) qualifiés de *classiques*. Cette approche classique qui consiste à considérer le cas de chaque entreprise comme totalement spécifique ne se prête à aucune généralisation (à l'aide d'un modèle ou d'un schéma d'analyse). C'est l'analyse que fait Pierre DUSSAUGE dans Marc INGHAM (1995, p 116) : *«Force est d'ailleurs de constater que, de la même façon qu'il n'existent pas deux entreprises*

[35]Leaned, Christensen, Andrews et Guth

rigoureusement semblables, les stratégies mises en œuvre sont rarement identiques ; il peut donc sembler hasardeux de vouloir établir des généralités en matière de stratégies gagnantes ou perdantes ou même de chercher à classer les stratégies concurrentielles dans une typologie trop rigide».

En fait, ces modèles manquent d'opérationnalité et pour y remédier, certains chercheurs, consultants pour la plupart ont cherché à identifier certaines variables clés de l'analyse stratégique.

On voit alors apparaître une succession de nouveaux modèles. Dans le premier du genre développé par le Boston Consulting Group (BCG) à la fin des années 60, c'est un outil simple d'aide à la décision stratégique : la célèbre matrice BCG liant taux de croissance du secteur et part du marché de l'entreprise. Pour les auteurs du modèle, seule la stratégie de volume, stratégie de conquête de part de marché est pertinente. Mais ce modèle comporte des limites du fait que dans certaines situations, la taille de l'entreprise n'explique pas son avantage stratégique.

Différentes entreprises d'un secteur d'activité donné peuvent donc développer plusieurs stratégies gagnantes, qualifiées de *génériques* par Michael E. PORTER (1980) qui distingue deux catégories :

- les stratégies de domination par les coûts
- les stratégies de différenciation.

Pour Porter, les voies permettant à l'entreprise de se constituer un avantage concurrentiel sont plus nombreuses et dépendent surtout des caractéristiques du secteur d'activité de l'entreprise. C'est une analyse concurrentielle « élargie » qu'il propose avec plusieurs variables dont entre autres : une meilleure utilisation des capacités de production, une localisation plus appropriée, ou tout autre facteur permettant à l'entreprise d'avoir durablement un niveau de coût inférieur à celui de ses concurrents. Parallèlement à cette stratégie des coûts plus faibles, il développe la stratégie de différenciation ou de l'offre spécifique. Pour lui, ces deux stratégies peuvent coexister dans un même secteur mais ne peuvent être appliquées simultanément par une même entreprise au risque d'être dans une situation stratégiquement intenable. Toutefois, Michael E. PORTER mentionne un troisième type de stratégie générique qualifié de « concentration » ou de « focalisation ».

Dans son modèle Michael E. PORTER appréhende l'environnement comme une variable explicative de la stratégie d'entreprise. Les caractéristiques propres à chaque secteur peuvent faciliter ou empêcher la mise en œuvre de tel ou tel type de stratégie. Cette constatation

pousse certains chercheurs à développer l'approche en termes *d'environnement concurrentiels déterminants.*

En 1982, le Boston Consulting Group (BCG) identifie quatre grands types d'environnements concurrentiels possibles (Tableau 13) en mettant en parallèle les sources de différenciation concurrentielle et l'avantage concurrentiel potentiel pour déterminer la nature de l'activité.

Tableau 13: Les systèmes concurrentiels selon le BCG

Source de différentiation concurrentielle		**Avantage concurrentiel potentiel**	
		Faible	*Elevé*
	Nombreuses	**Activités fragmentées**	**Activités de spécialisation**
	Limités	**Activités en impasse**	**Activités de volume**

Source *:* Marc INGHAM. Management stratégique et compétitivité. 1995. Page 120.

A chaque « système concurrentiel » (nature d'activité), il fait correspondre une stratégie qu'il qualifie de *naturelle*. Il en ressort quatre catégories d'activités :

- des activités de spécialisation (plusieurs concurrents réalisant simultanément des performances élevées). Dans ce cas, la stratégie naturelle correspondante est celle de la différenciation (produire une offre spécifique).

- des activités en impasse (aucun concurrent ne jouit d'un avantage concurrentiel important). Les entreprises se trouvent alors dans une impasse stratégique. Les activités ne sont pas rentables ce qui peut entraîner l'abandon de l'activité. La stratégie adéquate est l'assainissement de l'activité soit par la régulation des pouvoirs publiques et/ou par l'entente entre concurrents.

- des activités fragmentées (nombreux petits concurrents avec aucun avantage à la taille). Ces sont des entreprises de taille modeste entrant et sortant continuellement du marché. La stratégie qui peut correspondre à ce type d'activités est celle de repli. Les entreprises doivent alors chercher des niches stratégiques (un seul type de client, une seule liaison…).

- des activités de volume (où les offres des divers concurrents sont très homogènes). Ce sont des entreprises qui jouissent d'un effet d'expérience très significatif. Le BCG préconise pour ce type d'activités, une stratégie de coût et de volume. Chaque entreprise cherchera à devenir un des concurrents dominants.

En définitive, les approches développées en termes de stratégie mettent en avant la recherche de l'avantage concurrentiel. Cependant, certaines entreprises arrivent à mieux se développer

sans pour autant se préoccuper d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour se protéger de la concurrence, elles établissent des relations privilégiées avec certains partenaires de leurs environnements (pouvoirs publics, certains concurrents, groupes de pression divers).

De manière générale, les stratégies d'entreprise se répartissent en deux groupes : stratégies de domination par les coûts et stratégies de différenciation. Pour atteindre sa finalité, l'entreprise doit prendre ses décisions dans une démarche stratégique.

12 Décisions stratégiques

Le processus stratégique se construit comme un projet et engage les responsables de l'entreprise. Il comporte plusieurs étapes (brèves ou longues) dont les techniques de mise en œuvre peuvent varier d'une étape à une autre (créativité, analyse multicritère…). La réflexion sur la stratégie peut être réservée soit au patron (directeur général) dans un processus autocratique soit à un groupe de réflexion dans un processus participatif. Pour la majorité des PME où le propriétaire assure en même temps la direction quotidienne et effective, le processus est autocratique. En revanche quand la propriété et la gestion sont séparées, la taille de l'entreprise devient un facteur déterminant pour une réflexion par l'équipe dirigeante.

Dans les grandes firmes où la direction est assumée par le directeur général entouré des collaborateurs, et sous le contrôle du conseil d'administration, le stratège ou stratèges peuvent décider à partir des informations déjà détenues (et/ou complétées au fur et à mesure du processus de réflexion stratégique). Toutefois, les stratèges sont soumis à des pressions et des jeux de pouvoir contradictoires des autres acteurs de l'entreprise. Leur mission est de définir les grandes orientations permettant la pérennité et le développement de l'entreprise. Les décisions stratégiques ne sont donc pas faciles à déclencher. Aussi pour prouver leur perspicacité, les stratèges proposent en général des options stratégiques et laissent la décision finale au chef d'entreprise.

Par ailleurs, le stratège se trouve « *dans l'obligation d'user de méthodes heuristiques qui permettent principalement de structurer le problème, et de découvrir le champ de solutions possibles* ». (MARTINET A. C. (1987, p 17).

Par ailleurs, les diverses et nombreuses décisions prises au sein d'une entreprise n'ont pas la même portée. Ainsi, en prenant en compte l'importance du problème traité, ANSOFF cité par J-P. HELFER et al (2004, p 15) distingue trois types de décisions :

- les décisions « opérationnelles », d'exploitation courante,

- les décisions « administratives » portant sur la structure et la gestion des ressources),

- les décisions « stratégiques » intéressant les axes de développement des firmes.

Aussi, contrairement aux décisions courantes qui ont un impact local, de courte durée et qui incombent à la gestion (résolution des problèmes qui surgissent au jour le jour sans conséquence sur les orientations générales de l'entreprise), les décisions stratégiques sont de nature entrepreneuriale, donc du ressort de la création. Elles ont un impact global et de longue durée sur l'entreprise et son environnement (Encadré 7). Les décisions stratégiques peuvent donc avoir des impacts sur les décisions courantes ce qui peut entraîner des changements organisationnels et culturels. En résumé, les caractéristiques des décisions stratégiques sont répertoriées dans l'encadré 1.

Pour Philippe BOSSIN (1994, p 117) : *«Les décisions stratégiques engagent la pérennité de l'entreprise. En somme, si la gestion courante permet de réaliser, la gestion stratégique doit mettre l'entreprise en situation de réaliser».*

En définitive, le concept de stratégie est un champ très large et lui donner une signification revient à le définir dans le but de se l'approprier pour rendre compte des réalités de son champ d'application.

Encadré 7 Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques concernent
♠ L'orientation à long terme de l'organisation
♠ Le périmètre d'activité de l'organisation
♠ L'obtention d'un avantage concurrentiel
♠ La réponse aux évolutions de l'environnement
♠ L'exploitation des ressources et compétences de l'organisation (sa capacité stratégique)
♠ La prise en compte des attentes des parties prenantes
♠ La création de la valeur au-delà des coûts selon un modèle économique difficilement imitable
Elles présentent donc les caractéristiques suivantes
♠ Elles sont complexes par nature
♠ Elles sont élaborées en situation d'incertitude
♠ Elles affectent les décisions opérationnelles
♠ Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation)
♠ Elles impliquent d'importants changements

Source : Gerry JOHNSON et alii (2005, p 11). Stratégique.

Par conséquent, nous considérons ici ; ***la stratégie comme l'art de s'adapter à une situation donnée et de suivre les éventuelles transformations de l'environnement concurrentiel dans le but d'obtenir des résultats décisifs.*** L'environnement et le contexte deviennent alors déterminants. Toutefois, le mérite en revient aussi à la capacité des acteurs à faire évoluer la situation dans un cadre plus compétitif.

La stratégie ne vient donc pas seulement de l'entreprise, mais des tous les acteurs de l'environnement socio-économique global de l'entreprise, en vue de créer ou de modifier les règles de jeu concurrentiel dans le but de développer des nouveaux facteurs de succès.

Cependant, quelques limites se posent. Nous sommes en effet conscients que particulièrement cette définition ne révèle pas l'action interne à l'entreprise prise isolement. Il ne revient pas à l'entreprise de construire ses modèles stratégiques qu'elle appliquera en fonction de son

environnement. Ce sont plutôt des orientations stratégiques, formulées de façon générale, qui permettront à l'entreprise de développer sa réactivité face à l'évolution de son environnement donc d'être plus compétitive. Cette analyse se présente en effet comme un fil conducteur, un outil d'aide à la décision des dirigeants d'entreprise qui veulent tirer profit des évolutions susceptibles d'influencer la pérennité et le développement de leur entreprise et surtout l'enjeu socio-économique de leur décision sur le système en général.

La conception de la stratégie que nous retenons va dans le sens de notre problématique dans la mesure où elle prend en compte toute la politique du système. Avec le secteur du TRIV en Afrique de l'Ouest, on se situe dans des contextes où les règles de jeu concurrentiel sont parfois inexistantes ou non spécifiées. Un autre avantage est d'avoir l'entière liberté d'enrichir notre perception du concept de stratégie au fur et à mesure de la recherche et de choisir les outils les plus adaptés.

2 La stratégie dans les activités de transport

Les modèles stratégiques n'ont pas la même pertinence suivant la nature des activités. Il est donc nécessaire de bien spécifier celles-ci afin de concevoir les modèles stratégiques envisageables.

21 Les spécificités des entreprises de transport

Selon l'INSEE, le transport appartient au secteur tertiaire et l'entreprise de transports serait donc une entreprise de services.

A l'instar des autres activités de services, les activités de transports sont caractérisées par la simultanéité de leur production et de leur consommation, leur non stockabilité, leur immatérialité et leur hétérogénéité.

Si les deux premières caractéristiques supposent l'interaction entre le client et le prestataire lors de la réalisation du service, elles impliquent aussi l'hétérogénéité de la prestation qui peut varier d'un moment à un autre et même d'un client à un autre. Cet état de fait réside dans les comportements des individus parties prenantes du processus (client et prestataire) mais aussi de l'environnement dans lequel s'effectue la prestation.

Par ailleurs, l'immatérialité de la prestation contraint le client à la consommer pour pouvoir l'apprécier. Cette absence d'appropriation physique de l'offre de service renforce donc l'importance de la confiance que peut accorder le client. Pour amener le client à faire confiance un tant soi peu à la prestation du service, Eric VOLGER (2004, p 12) illustre ainsi : *«On peut alors tenter de tangibiliser l'offre (par exemple par le support physique) en montrant, pour du transport aérien, les avions par exemple ou les fauteuils moelleux et confortables… »*

Dans le transport routier de personnes, les caractéristiques du véhicule utilisé (état, degré de confort…) peuvent être des variables importantes pour les clients.

Cependant, le degré d'intangibilité d'un service est lié au processus de réalisation de la prestation. Pour le transport collectif qui est un service de masse, des variables comme entre autres l'équipement, le temps de transport, le confort, l'ambiance… sont généralement prises en compte par l'usager dans son choix. En ce sens, Eric VOGLER (2004, p 19) estime *« qu'il est souvent plus efficace d'adapter les enseignements de managements de services à la nature particulière de la prestation étudiée ».*

Cette spécificité de production nécessite de dégager un certain nombre d'éléments originaux nécessaires au diagnostic stratégique des entreprises de services.

22 Les principaux leviers de la stratégie des entreprises de transport

La difficulté de mise en œuvre engendrée par l'immatérialité du service et la forte implication du client dans le processus d'élaboration du service seront au cœur de toutes les particularités qui peuvent exister au niveau des stratégies des entreprises de services. Deux éléments sont à notre avis fondamentaux pour le processus stratégique des entreprises de services et particulièrement des activités de transports: le client et l'offre (prix et support physique). Il s'agit ici des éléments sur lesquels l'entreprise de transport devrait pouvoir se focaliser pour l'élaboration de sa stratégie.

- **Le client**

L'une des particularités des services est la forte relation qui réside entre le client et le prestataire. Cette implication est en générale réelle et directe et témoigne de l'importance du statut du client aux yeux du prestataire. Ceci n'implique pas qu'elle est forcement naturelle et évidente. En effet, le client n'est pas dans tous les cas présent, il peut se dissimiler derrière par exemple un numéro de compte, un contrat d'assurance… Par ailleurs, certains prestataires ont plusieurs clients. C'est le cas par exemple des intermédiaires comme l'agent immobilier qui se trouve en général entre le vendeur et l'acheteur. C'est le cas aussi des transports collectifs

qui offrent à un moment précis et sur une distance donnée, la même prestation à plusieurs clients.

Toutefois, en règle générale, le prestataire du service considère le client comme le point focal car pour accroître sa production de service, il doit chercher le maximum de clients. Le client est donc un élément fondamental du processus stratégique dans les entreprises de services. Selon Didier CHAMBARETAUD (2003, p 94) *«c'est en réalisant que le client est vraiment le point focal que l'homme ou l'entreprise de services peuvent espérer trouver des sources pertinentes d'amélioration, de productivité voire d'évolution de leur formule de service ».*

Néanmoins, pour développer leurs activités, les entreprises de services se doivent de multiplier les points de contact avec leurs clients. Cette déduction provient de la simultanéité de la production et de la consommation du service. Cela permettra au client d'éviter des coûts supplémentaires de déplacements pour rejoindre un point de contact très éloigné de son lieu de résidence par exemple. En constituant le réseau permettant de couvrir sa zone d'intervention, l'entreprise de service multiplie ses chances de contact avec les clients et donc le développement de son offre. C'est le cas plus particulièrement des services qui s'inscrivent dans l'espace comme le transport qui sert à relier une origine à une destination. Pour les entreprises de transport des voyageurs par exemple, cela leur permettra de diminuer ou même d'éviter complètement les retours à vide. Cet élément est devenu aujourd'hui une évidence par exemple pour les sociétés de transport au Niger. En effet, chacune d'entre elles se prêtent au jeu en multipliant ses guichets de billetterie à Niamey et des agences dans toutes les villes desservies. Il reste tout de même à noter qu'au niveau de Niamey, seuls les points de vente de billets sont multipliés ce qui n'est pas de nature à réduire les coûts supplémentaires de déplacement pour le voyageurs le jour du voyage. La difficulté d'accessibilité est un handicap considérable auquel les compagnies de transport ne prêtent guère attention. La SNTV peut être citée en exemple en raison de sa localisation en zone périphérique (plus proche de l'aéroport que du centre ville). Plusieurs voyageurs renoncent à choisir la SNTV en raison de l'éloignement de la gare de l'entreprise par rapport à leur résidence mais aussi des horaires de départ très tôt le matin (avant 6 heures).

La problématique d'accessibilité à la gare reste encore une question à élucider. Aussi, certaines sociétés comme EHGM ont instauré un système de ramassage de leurs clients dans les zones très éloignées de leur siège et se déclarent satisfaites de cette initiative.

Toutefois, l'importance de la multiplication et du choix des points de contact dépend de la nature des prestations qui seront fournies (informations, achats des billets, ramassage des voyageurs…).

Mais la recherche d'un maximum de clients suppose aussi une politique d'offre plus adaptée.

- **L'offre**

Comme nous l'avons déjà dit, la recherche d'un nombre plus important des clients est l'objectif de toute entreprise de service. L'immatérialité du service pose le problème de sa valeur perçue par le client. Il revient donc au prestataire de rendre son service attractif pour le client. Il faudrait peut être des attributs pour différencier le service et le rendre plus visible. L'intérêt du transporteur est d'offrir au client une représentation du service qui lui conférera une image plus séduisante. Le slogan publicitaire de la SNTV en est un bon: « *Arriver en toute sécurité peu importe le temps mis »,* et les clients semblent y être sensibles. C'est notre cas, car pour le voyage Niamey-Maradi, la sécurité a été déterminante dans notre choix de cette compagnie de transport. A partir des informations recueillies lors de nos enquêtes auprès des voyageurs) nous avons choisi sans hésiter de voyager avec cette compagnie. Promesse tenue car le conducteur de l'autocar a respecté la vitesse réglementaire contrairement aux bus d'autres compagnies qui faisaient la course même sur des routes très détériorées.

Aussi, dans la plupart des cas, la communication publicitaire est nécessaire pour développer l'offre de service et elle peut se faire de plusieurs manières comme à partir des simples symboles, des promesses sur les prix, des avantages financiers, la crédibilisation de la qualité du service en encourageant le «bouche à oreille». Ceci implique de bien spécifier l'offre pour rendre plus claire la promesse du service. En effet, comme le mentionne Didier CHAMBARETAUD (2003, p 168) : *«La promesse liée à la représentation du service proposé est, pour le client, l'une des toutes premières expériences qu'il a de l'entreprise qui la vend».* Plus loin, il écrit : *«Elle est essentielle également parce qu'à elle seule, la promesse résume tout le positionnement de l'entreprise prestataire de services».*

Par ailleurs, l'étude d'une offre suppose de définir les prix. En effet, le prix sert aussi à matérialiser un service en envoyant des signaux. A travers le prix sont indiqués la qualité et le positionnement réel du service. Cependant, les tactiques liées au prix dépendent non seulement de la nature de la prestation, mais aussi du contexte dans lequel l'offre du service est fournie. Il peut s'agir entre autres exemples de facturer le service sur la base d'une seule unité d'œuvre comme le paiement à l'heure, au kilométrage…. Mais cet élément, n'est pas une variable distinctive des sociétés de TRIV au Burkina Faso, au Mali et Niger qui affichent

pratiquement les mêmes tarifs pour les mêmes dessertes. Cependant, entre les compagnies de transport et les artisans transporteurs, le prix devient la clé de voûte. Les artisans transporteurs misent sur les prix bas pour attirer leur clientèle mais les services offerts aux voyageurs ne sont pas identiques à ceux des sociétés de transport

Aussi, pour penser au prix, il faudrait au préalable songer au support.

En effet, pour miser sur l'image, l'entreprise de service peut, dans le souci de rendre tangible sa prestation, lui associer des éléments matériels ou supports physiques. Le plus souvent, cela renvoie au confort et à la sécurité pour les clients. Le support peut représenter un élément de différenciation avec les concurrents, il peut traduire le style, la marque et par conséquence le type de clients visés. De manière générale, les supports physiques matérialisent trois types de facteurs qui sont non moins importants aux yeux du client : le design (qui traduit l'esthétique), l'ambiance (minimum requis au bien être des clients telle la propreté, la température des lieux…) et les facteurs sociaux (le nombre d'individus participant, leurs caractéristiques, leurs comportements…). Pour certaines sociétés, au Niger comme au Burkina Faso et au Mali, seules les caractéristiques techniques des véhicules sont à considérer. Pour elles, ces caractéristiques sont des éléments de fiabilité beaucoup plus à cause de l'état des routes que pour le luxe des clients. Toutefois, certaines d'entre elles comme la société TCV au Burkina Faso font du confort et de la sécurité leurs slogans publicitaires en insistant sur le fait qu'elles exploitent la dernière génération de véhicules.

L'analyse des ces deux éléments, client et offre, nous permet d'affirmer que l'entreprise devrait saisir l'opportunité d'un face à face avec le client pour bâtir une relation de confiance car, comme le souligne Didier CHAMBARETAUD (2003, p 110) : *« Chaque expérience de service est une expérience humaine que l'on raconte et que l'on transmet ».*

Le prestataire cherchera alors à différencier son service non seulement pour attirer plus de clients, donc pour développer son offre, mais aussi pour fidéliser sa clientèle. Il peut aussi miser sur une politique de réduction des coûts tout en leur garantissant une bonne prestation.

En définitive, l'importance et la nature des caractéristiques des services n'altèrent pas complètement la pertinence des concepts de stratégie. Ces derniers peuvent être utilisés sous réserve de quelques amendements, enrichissements propres à l'analyse stratégique des entreprises de services dans le but de créer mais aussi d'entretenir la confiance du client. Pour atteindre son objectif, l'entreprise de services élabore ses stratégies à partir de deux types de politiques : la politique d'offre et la politique de réseau, autrement dit, la fidélisation de la

clientèle et la couverture du marché. En croisant ces deux formes de politiques on obtient le tableau ci-dessous (Tableau 14).

Tableau 14: Les différentes situations possibles pour une entreprise de service

		POLITIQUE D'OFFRE	
		Peu	**Plus**
POLITIQUE DE RESEAU	**Peu**	1 Réseau et offre Limités	3 Offre étendue et réseau limité
	Plus	4 Offre restreinte et Réseau étendu	2 Offre et réseau étendus

On a ainsi quatre cas de figures avec deux situations extrêmes : une offre et un réseau restreints d'une part, une offre et un réseau plus étendus d'autre part.

Si le premier cas est plus simple et plus fréquent surtout chez les petites et moyennes entreprises, le second est plus complexe du fait de risque plus important que peut encourir l'entreprise : elle doit à la fois gérer une offre plus importante et intervenir sur plusieurs localisations avec des coûts qui peuvent être très difficiles à maitriser. Cette situation concerne en général les grandes entreprises qui se lanceraient dans une lutte concurrentielle en mettant en œuvre une politique d'offre et une politique de réseau sophistiquées. Ici on retrouve les grands groupes comme la SOMATRA et BITTARS TRANS au Mali qui font le transport marchandises et de personnes, urbains et interurbains, du commerce, de l'import-export….De même la société RIMBO au Niger qui, en dehors du TRIV au niveau national et international, fait l'import-export, la vente des hydrocarbures et de produits laitiers…

Le troisième cas, une offre est étendue et un réseau est limité, concerne les entreprises qui produisent des biens qui ne nécessitent pas de déplacements. Pour les entreprises de transport par exemple, la limitation du réseau à un seul point de contact serait pratiquement impossible.

Il ne concerne donc pas le transport de voyageurs

Enfin la quatrième situation où l'offre est limitée alors que l'entreprise dispose d'une forte expansion géographique, est idéale pour les entreprises qui veulent atteindre le marché potentiel à travers une forte politique de réseau. C'est le cas de la plupart des sociétés de

TRIV comme la SNTV au Niger qui desservent pratiquement toutes les villes du pays mais aussi des capitales étrangères.

A partir de sa situation initiale, l'entreprise peut donc décider de mener l'une ou l'autre de ces stratégies :

- **différenciation** (essayer de se distinguer de ses concurrents en apportant un plus à son offre sans pour autant la diversifier). C'est une orientation stratégique qui permettra à l'entreprise de rendre son service plus visible tout en cherchant à gagner la confiance du client et *in fine* le fidéliser.

- **volume** (diversification de son offre ou extension de son réseau ou les deux à la fois). Pour atteindre le marché potentiel, l'entreprise de services peut s'orienter soit dans la croissance interne soit dans la croissance externe. Elle peut à cet effet diversifier son offre de service en élargissant sa gamme de services ou en essayant d'atteindre un réseau plus vaste. Ces deux situations sont possibles dans le secteur TRIV en Afrique où les entreprises peuvent développer l'offre interurbains et urbaine marchandises et voyageurs et avec plusieurs liaisons en perspective.

- **recentrage** : se concentrer sur une seule offre avec un réseau restreint. L'entreprise devrait alors limiter son activité au seul TRIV en assurant une seule liaison ou alors cibler un seul type de clientèle, par exemple le transport routier des commerçants entre Niamey et Bamako.

L'analyse précédente montre que le choix d'une stratégie concurrentielle dépend non seulement du secteur mais aussi des moyens dont dispose l'entreprise. Chacune de ces trois options stratégiques analysées regroupe un certain nombre de choix qui prennent en compte non seulement les caractéristiques de l'entreprise mais aussi celle de son environnement.

Cela implique dans un secteur donné, une multitude de positionnements dans lesquels des ressemblances peuvent être identifiées. Ces proximités qui peuvent exister estompent les barrières entre les trois options stratégiques. C'est dans ce sens que Didier LECLERE (1996, p 89) écrit : *«Par exemple, la distinction entre la différenciation et la focalisation est un peu artificielle : pour être concurrentiel sur un créneau particulier, il faut en général adapter le produit à ce créneau et différencier la stratégie marketing en fonction de la cible choisie. En outre, une politique de prix bas peut constituer…un excellent facteur de différenciation et servir de vecteur publicitaire (« On s'engage à vous rembourser la différence si vous trouvez moins cher ailleurs »…).* Et plus loin, il poursuit : *« En fait, de plus en plus, les règles de la concurrence font que le client exige à la fois une qualité parfaite, du sur mesure, et des pris bas. »*

Si certaines stratégies, comme celle des coûts, nécessitent en général des investissements importants, d'autres par contre peuvent être adoptées même par les très petites entreprises. Il revient donc au final d'analyser la position de l'entreprise et les caractéristiques même du secteur auquel elle appartient.

Section 2 La division du marché de TRIV en groupes stratégiques

1 L'intérêt d'une segmentation stratégique du marché de TRIV au Niger

La configuration du marché de TRIV au Niger est plus complexe qu'elle ne le laisse présager.

D'un côté on trouve les grandes entreprises caractérisées par l'importance des effectifs employés et du parc de véhicules exploité. Elles pratiquent une gestion moderne de leur activité avec une vision de la rentabilité à long terme.

D'un autre côté, on retrouve les petits transporteurs pour lesquels seule la notion du court terme prévaut. Ces transporteurs, qui ont en général un seul véhicule, sont parfois eux-mêmes conducteurs et accompagnés d'un apprenti.

Or l'existence de catégories intermédiaires participe à la complexité du marché de TRIV :

- celle des petits transporteurs qui gèrent leurs sociétés de façon moderne, leur garantissant une rentabilité qui permettra à ces entreprises de développer leurs activités dans le moyen et long terme.
- celle des grands transporteurs avec une gestion de type familial.

Afin de prendre en compte la diversité des conditions stratégiques particulières de ces entreprises, sans être submergés par un nombre très important des situations différentes, des regroupements doivent être faits en segmentant le marché des TRIV au Niger en groupes d'entreprises. Cette segmentation consiste en fait à rechercher des entreprises pouvant offrir des similitudes dans les domaines technique, organisationnel (types de véhicules utilisés, organisation des services) et géographique (lignes desservies).

Cette approche permet de mettre en lumière les spécificités des maillons du marché mais aussi les grands déséquilibres existant dans les principales zones. Il sera alors possible de cadrer les enjeux quantitatifs des principaux groupes d'entreprises pour prévoir au final les mesures de politique de transport.

Toutefois, la segmentation du marché de TRIV en groupes doit s'opérer de manière à réunir dans un maillon toutes les entreprises qui répondent aux mêmes caractéristiques de zone de desserte, de type de véhicules utilisés (grands ou petits) et de forme d'organisation des services. Chaque segment représentera donc une sous partie du marché de TRIV dans laquelle les entreprises peuvent être considérées comme « *homogènes »* et pour lesquelles il sera possible d'identifier ou de formuler une stratégie spécifique.

2 La position concurrentielle/ les groupes stratégiques : rappel théorique

Identifié depuis 1972 par M. S. HUNT puis repris et développée en 1980 par M. E. PORTER, le concept de *groupe stratégique* a été introduit pour caractériser le regroupement de systèmes d'offres identiques. Il permet d'expliquer les différences de performances observées à l'intérieur d'un même secteur, entre les différents concurrents et il renvoie à la notion *d'intensité concurrentielle.* En effet, une entreprise donnée n'est pas en concurrence de façon identique avec toutes les autres entreprises de son secteur.

Le groupe stratégique correspond en fait, au sein d'un secteur donné, à l'ensemble des entreprises aux comportements stratégiques similaires. Chaque groupe est formé d'entreprises qui disposent des ressources identifiables similaires (technologiques le plus souvent mais aussi commerciales notamment) ou qui ciblent les même clients (célibataires, couples ou familles par exemple dans l'industrie agroalimentaire). De nombreuses variables sont prises en compte pour constituer les groupes stratégiques, et il faut considérer les variables les plus discriminantes. On obtient, au terme de cette démarche, la carte stratégique du secteur considéré. Au sein d'un secteur, plusieurs groupes stratégiques peuvent donc cohabiter. L'analyse de la carte stratégique permettra de mieux caractériser les principaux groupes constitués et finalement de déterminer les stratégies possibles.

Cette segmentation est très importante : elle permet à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents et d'identifier ceux qui ont la stratégie concurrentielle la plus proche, c'est-à-dire les concurrents directs.

Une autre approche consiste à regrouper les entreprises qui misent sur les mêmes activités et les mêmes ressources pour mettre en œuvre leurs stratégies. Il ne s'agit pas uniquement de réunir les entreprises ayant apparemment les mêmes stratégies ou ciblant les mêmes clients, mais plutôt les entreprises utilisant les mêmes ressources (humaines, technologiques, brevets, financières,…). En somme, il s'agit de mettre en perspective l'intensité de la concurrence au travers de la notion de distance entre les organisations et leurs stratégies. Au sein de chaque

groupe, la question clé est : quelles ressources l'entreprise contrôle lui permettant de s'émanciper de la pression de concurrents possédant des ressources similaires ?

Le choix des variables les plus discriminantes est l'aspect central de cette approche en termes de groupes stratégiques.

En effet, pour construire les groupes stratégiques, un certain nombre d'indicateurs ont été proposés en 1982 par PORTER, puis en 1986 par J.MCGEE et H.THOMAS (Encadré 8). Ces indicateurs permettent de distinguer les entreprises suivant leur périmètre d'activité et leur positionnement. Dans certaines analyses, des variables objectives et quantifiables sont utilisées pour déterminer les groupes stratégiques. Dans d'autres par contre, l'approche développée est plus perceptuelle, les variables retenues sont subjectives.

Encadré 8: Indicateurs permettant de construire des groupes stratégiques

Périmètre
● Diversité des produits (ou des services) ● Extension géographique ● Nombre de marques détenues ● Nombre de segments de marché couverts ● Intégration verticale ● Taille ● Réseaux de distribution utilisés
Positionnement
● Effort marketing (présence publicitaire, taille de la force de vente) ● Qualité des produits ou des services ● Leadership technologique (précurseur ou suiveur) ● Niveau de prix ou niveau de gamme

Source : Gerry JOHNSON et al. Stratégique (2005, p 111).

Dans la première approche qui est statistique, on entre toutes les informations recueillies dans une base de données, puis on a recours à plusieurs techniques d'analyse de données

possibles : analyse en composantes principales, analyse factorielle de correspondance…. . Dans la deuxième approche, du fait de la subjectivité du choix, on recueille l'avis de plusieurs experts.

Cependant on peut aussi construire une carte stratégique à partir de variables statistiques et de variables intuitives afin de constituer des groupes satisfaisant aux deux conditions suivantes : l'homogénéité au sein de chacun des groupes et la distance entre les différents groupes. Ainsi, le choix des variables servant à établir la carte stratégique se fera en fonction du contexte étudié[36] (secteur, type d'activité, environnement…) mais aussi de la disponibilité des données.

En résumé, les questions relatives aux groupes stratégiques portent sur deux points :

- Y a-t-il des groupes meilleurs que d'autres en terme de performance, et si oui, comment faire pour passer d'un groupe à un autre ? Cette question soulève le problème de barrières à la mobilité.
- L'intensité de la concurrence est plus forte au sein des groupes stratégiques entre les entreprises qui les constituent ou bien entre les groupes stratégiques eux mêmes?

La carte des groupes stratégiques est donc une représentation de l'espace stratégique d'un secteur donné qui permet d'appréhender le jeu concurrentiel qui peut se jouer compte tenu de l'évolution du secteur.

Bien évidement, cet outil de l'analyse stratégique devrait permettre à l'entreprise de bien se positionner par rapport à ses concurrents et l'aider à réorienter sa propre stratégie. La détermination des groupes stratégiques ne permet pas à elle seule la formulation d'une stratégie par l'entreprise. En effet, chaque entreprise exploite différemment ses compétences internes, et comme souligne Philippe BOSSIN (1994, p 139) : *«Il convient en effet de constater qu'au delà des facteurs traditionnels, la puissance économique de l'entreprise et sa réflexion stratégique peuvent être puissamment infléchis par les objectifs personnels de ses dirigeants, la puissance financière mobilisée, son organisation interne…».*

Cette réflexion amène à considérer d'autres aspects comme la structure de l'entreprise (petite et moyenne entreprise/ grande entreprise ; entreprise moderne/entreprise artisanale), éléments que nous avons développé en première partie.

[36] Eric VOGLER (2004, p 151) : *« Chaque secteur a des variables permettant la création de cartes de groupes stratégiques qui lui sont propres ».*

Section 3 La détermination des groupes stratégiques

1 Identification des variables

Pour cette thèse, 7 variables seront considérées :

1 Le nombre d'activités de l'entreprise

2 L'extension géographique (nombre d'agence de l'entreprise)

3 Nombre de segments de marché couverts (lignes desservies)

4 La taille de l'entreprise

5 Le parc de bus

6 Le niveau des tarifs

7 Le nombre d'employés

Dans un premier temps, toutes les 7 variables ont été utilisées ce qui nous donne un message d'erreur signifiant ainsi une incohérence dans le choix. Il fallait éliminer au fur et à mesure une variable jusqu'à ne plus avoir le message d'erreur. L'exercice a été long parce qu'il a fallu répéter la procédure avec chacune des variables pour valider ou non son acceptabilité. Finalement, la démarche est tout à fait logique et trouve son explication suivant un raisonnement simple : seules les variables les plus discriminantes peuvent être retenues. De même, deux variables expliquant le même phénomène ne peuvent être ensemble (comme par exemple la taille de l'entreprise et le nombre d'employés). Mais en utilisant l'une comme l'autre variable, le résultat reste le même. Ainsi, il a été constaté que le niveau de tarif (Tableau 15) permet de distinguer deux groupes d'entreprises: les artisans transporteurs pratiquant des tarifs faibles et les sociétés de transports des tarifs élevés. Cette variable ne permet aucun rapprochement entre ces deux groupes et elle ne sera pas considérée.

Pour la variable « taille de l'entreprise », trois groupes se distinguent : « Petite », « Moyenne » et « Grande ». Mais la distinction moyenne et grande entreprise peut s'expliquer par la variable « nombre d'employés » ce qui nous conduit à écarter la variable « Taille de l'entreprise ».

Avec la variable «Nombre d'activités », seules trois sociétés (Air Transport, RIMBO et la SNTV) se distinguent de l'ensemble avec 3 activités contre 1. La variable n'est donc pas très discriminante.

La variable « Nombre d'agences » regroupe les artisans transporteurs dans un seul lot et distingue les sociétés de transport en trois groupes. Elle suppose de considérer les artisans

transporteurs comme une seule entreprise. Ce qui risque de ne pas être intéressant pour la suite de l'analyse vu que les 3 variables restantes montrent qu'ils ne sont pas tout à fait identiques. Trois variables (Nombre de lignes desservies, Nombre de bus, Nombre employés) restent donc discriminantes et donc intéressantes.

Tableau 15: Répartition des entreprises

Entreprises	Nombre d'activités	Nombre d'agences	**Nombre de lignes desservies**	Taille de l'entreprise	Niveau des tarifs	**Nombre de bus**	**Nombre employés**
Air Transport	3	7	**10**	GRANDE	ELEVE	**19**	**143**
AZAWAD	1	4	**5**	MOYENNE	ELEVE	**13**	**61**
EHGM	1	7	**11**	GRANDE	ELEVE	**40**	**136**
RIMBO	3	3	**9**	GRANDE	ELEVE	**36**	**174**
SNTV	3	7	**16**	GRANDE	ELEVE	**36**	**149**
SONITRAV	1	6	**4**	MOYENNE	ELEVE	**4**	**46**
SOTRAV	1	3	**5**	MOYENNE	ELEVE	**24**	**64**
ART 1	1	1	**3**	PETITE	FAIBLE	**3**	**2**
ART 2	1	1	**6**	PETITE	FAIBLE	**2**	**2**
ART 3	1	1	**4**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 4	1	1	**3**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 5	1	1	**4**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 6	1	1	**5**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 7	1	1	**2**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 8	1	1	**2**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 9	1	1	**1**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 10	1	1	**2**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 11	1	1	**3**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 12	1	1	**2**	PETITE	FAIBLE	**1**	**2**
ART 13	1	1	**4**	PETITE	FAIBLE	**2**	**4**
ART 14	1	1	**3**	PETITE	FAIBLE	**3**	**2**
ART 15	1	1	**3**	PETITE	FAIBLE	**3**	**6**
ART 16	1	1	**1**	PETITE	FAIBLE	**3**	**2**

Déjà un premier regroupement peut être réalisé à ce niveau (Voir annexe 1). Le nombre des artisans transporteurs est ramené à 10 groupes notés ARTGi. Au total, 17 entreprises sont répertoriées dans le tableau 16 à partir desquelles il sera dressé une typologie.

La segmentation du marché de TRIV au Niger prendra en compte d'une part le réseau traduit ici par le nombre de lignes desservies, d'autre part les moyens de l'entreprise avec le nombre de bus et le personnel employé. Il y a lieu de noter cependant que certains artisans transporteurs ont plus de bus que des employés. Ce tient en fait compte de plusieurs éléments. Les transporteurs concernés avancent que cela leur permet d'assurer la rotation des bus. Leurs véhicules sont trop vétustes donc sujets à des pannes successives. Ils affirment par ailleurs qu'il leur arrive de prêter le bus en surplus à un parent mais pour une courte période. Ils avancent même que les bus en question représentent leurs premières acquisitions et ils ne veulent pas s'en débarrasser. Toutefois, nous déduisons à partir de nos entretiens avec eux (comme nous l'avons noté dans le deuxième chapitre) que l'un des bus sert en réalité à effectuer le transport clandestin.

Tableau 16: Répartition des entreprises suivant les lignes, le nombre de bus et les employés

Entreprises	**Nombre de lignes desservies**	**Nombre de bus**	**Effectifs employés**
Air Transport	10	19	143
AZAWAD	5	13	61
EHGM	11	40	136
RIMBO	9	36	174
SNTV	16	36	149
SONITRAV	4	4	46
SOTRAV	5	24	64
ARTG1	3	3	2
ARTG2	6	2	2
ARTG3	4	1	2
ARTG4	3	1	2
ARTG5	5	1	2
ARTG6	2	1	2
ARTG7	1	1	2
ARTG8	4	2	4
ARTG9	3	3	6
ARTG10	1	3	2

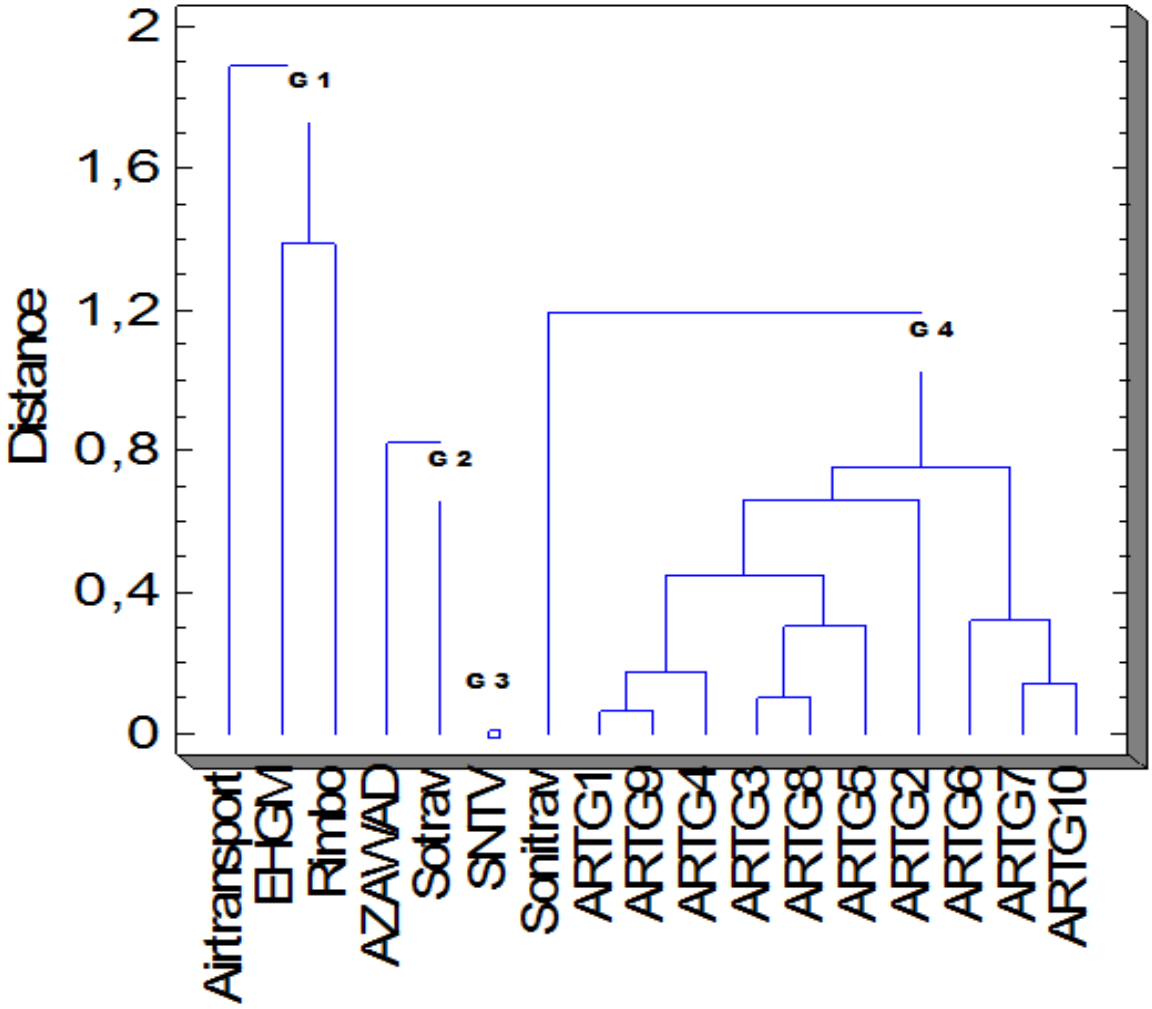
2 Les groupes d'entreprises

La procédure[37] utilisée pour déterminer les groupes d'entreprises est le *StatAdvisor* à partir du logiciel STATGRAPHICS Centurion.

En prenant en compte les variables : nombre de bus, nombre de lignes et nombre d'employés, les 17 entreprises ont été regroupées en quatre classes (Figure 15).

Chaque groupe est constitué d'entreprises qui présentent les caractéristiques similaires. La méthode de classification retenue est celle des moyennes des groupes et la distance est mesurée en valeurs absolue.

Figure 15 : Regroupement des entreprises de TRIV au Niger en groupes



[37] Pour former les classes, la procédure commence avec chaque observation dans un groupe séparé. Elle combine ensuite les deux observations qui sont les plus proches pour former un nouveau groupe. Après avoir recalculé les distances entre les groupes, les deux groupes suivants les plus proches sont combinés. Ce procédé est répété jusqu'à ce qu'il ne reste plus que 4 groupes.

Les groupes sont notés G_i avec i = {1, 2, 3,4} (Tableau 17). Plus de 64% d'entreprises appartiennent à G4. C'est la classe où sont groupés tous les artisans transporteurs et la société SONITRAV. La SNTV ne fait équipe avec aucune des entreprises, elle est le seul membre du G3.

Tableau 17: Résumé de la classification

Classe	*Membres*	*Pourcentage*
G1	3 Entreprises : Air Transport, EHGM et RIMBO	17,65
G2	2 Entreprises : AZAWAD et SOTRAV	11,76
G3	1 Entreprise : SNTV	5,88
G4	11 Entreprises : SONITRAV et tous les artisans transporteurs	64,71

G3 (la SNTV) a le nombre moyen de bus le plus élevé (Tableau 18) et dessert 16 lignes loin devant le G1. Toutefois, ce groupe reste le premier en termes de main d'œuvre juste avant le groupe 3.

Tableau 18: Les groupes d'entreprises suivant le nombre moyen de bus, d'employés et de lignes desservies

Classe	***Nombre de bus***	***Nombre de lignes desservies***	***Nombre d'employés***
G1	31,6	10,0	151,0
G2	18,5	5,0	62,5
G3	36,0	16,0	149,0
G4	2,0	3,3	6,5

A travers cette classification, nous avons pu répertorier les entreprises du secteur de TRIV au Niger enquêtées. On pourrait, en procédant à une enquête plus large, répartir un plus grand nombre d'entreprises entre ces 4 groupes en fonction de leurs caractéristiques, et obtenir une représentation plus réaliste du secteur du TRIV au Niger. Toutefois, nous supposons que, les groupes identifiés sont assez représentatifs et toute entreprise qui n'a pas pu être enquêtée pourrait en fonction de ses caractéristiques trouver sa place dans un des groupe.

Cette segmentation nous permettra à l'avenir une analyse plus simplifiée de la concurrence inter entreprises qui se joue dans le secteur TRIV au Niger.

Résumé du chapitre

Ce chapitre apporte un éclairage sur les concepts clés de stratégie pouvant être abordés dans cette thèse. Il a fallut au préalable donner un sens qui est le notre à la stratégie d'entreprise. Cette définition est en effet, la résultante de plusieurs éléments :

- Stratégies des entreprises des services,
- Analyse sur plusieurs entreprises pour lesquelles le terme « stratégie » n'a pas réellement de sens,
- Contexte en pleine mutation à la faveur de l'intégration sous-régionale,
- Environnement un peu plus complexe à cause des contraintes qui ont été observées dans la première partie et qui se déclinent sur plusieurs niveaux et aussi par le manque des données statistiques.

De cette analyse nous définissons ***la stratégie comme l'art de s'adapter à une situation donnée et de suivre les éventuelles transformations de l'environnement concurrentiel dans le but d'obtenir des résultats décisifs.***

L'enjeu ici est de faire ressortir les possibilités d'amélioration de la compétitivité des entreprises en partant surtout de l'environnement dans lequel elles évoluent. La démarche a consisté à construire quatre groupes d'entreprises formés à partir de trois variables (nombre de bus, nombre de lignes et nombre d'employés) que nous avons jugées plus discriminantes.

Cet exercice nous permet ainsi la prise en compte de l'ensemble des entreprises sans être submergé par une multitude de cas pour lesquels il serait impossible d'analyser la concurrence. Dorénavant, le marché de TRIV au Niger sera analysé à travers les quatre groupes déterminés

Chapitre V Groupes d'entreprises et jeu concurrentiel : quelles stratégies ?

Afin de mettre en perspective des enjeux de la concurrence inter entreprises de TRIV au Niger, on établira un diagnostic stratégique des principaux groupes d'entreprises à travers l'analyse de la compétitivité (section 1) et des relations entre les groupes d'entreprises (section 2). On aboutira à la formulation d'options de stratégies réalisables dans le contexte du secteur de TRIV au Niger, mais aussi dans le cadre d'internationalisation de ces entreprises (section 3)

Section 1 Analyse de la compétitivité des différents groupes

Pour évaluer la concurrence entre groupes d'entreprises, nous analyserons successivement la structure concurrentielle et l'intensité concurrentielle dans le secteur de TRIV au Niger. Ces deux éléments nous permettent d'identifier non seulement les entreprises dominantes du secteur mais aussi l'inégale structuration qui met à rude épreuve la compétitivité de certaines de ces entreprises.

1 La structure concurrentielle

Plusieurs éléments permettent d'analyser la structure concurrentielle d'un secteur. Cependant, compte tenu de la disponibilité des données, nous nous intéresserons à ce niveau, à la part du marché et au degré de concentration des entreprises du secteur.

11 Part du marché des différents groupes stratégiques

La part du marché renvoie à la position en termes de chiffre d'affaires (CA) occupée par une entreprise dans un secteur donné. Elle s'exprime en pourcentage et peut se calculer par le rapport du CA de l'entreprise considérée sur le CA total du secteur auquel appartient l'entreprise.

Mais le CA peut se calculer de différentes manières.

Dans le secteur transport voyageurs par exemple, il se calcule soit par le nombre total de passagers transportés, soit par la recette totale. Mais, dans cette étude nous ne disposons pas des données sur les recettes des entreprises.

Le nombre de passagers transportés a été estimé à partir de nombre de voyages pour les sociétés de transport, et du nombre des départs à partir des gares publiques pour les artisans transporteurs. La valeur moyenne sera retenue pour chaque groupe (Tableau 19).

Certains artisans réalisent à peine 3 voyages par semaine, d'autres 7. Tout dépend en fait du flux des voyageurs mais aussi de la destination. Nous considérons une moyenne de 5 voyages par semaine pour les artisans transporteurs. Au sein du groupe **G4** la société SONITRAV effectue 35 voyages par semaine toutes destinations confondues. Aussi nous avons réévalué la moyenne de G4 à 20 voyages par semaine. Par ailleurs, le nombre de places assises est de 19 dans la majorité des cas. Mais SONITRAV qui effectue à elle seule 35 voyages par semaine dispose de 4 bus de 70 places. Intuitivement, nous supposons 45 places assises pour les bus de G4, ce qui est d'ailleurs plausible compte tenu de la surcharge des bus des artisans transporteurs qui avoisinent les 30 passagers si non plus. Les entreprises des quatre groupes transportent donc en moyenne 11 700 voyageurs par semaine soit 1671 voyageurs en interurbain chaque jour. Il faut rappeler ici que certaines données sont basées sur nos hypothèses et sont donc théoriques.

Tableau 19: Estimation du nombre moyen de passagers transportés par chacun des groupes d'entreprises

Groupes	**Nombre de voyages moyen par semaine**	**Nombre de places assises**	**Taux de remplissage**	**Nombre moyen des passagers par semaine**
G1	70	70	100%	4 900
G2	45	30	100%	1 350
G3	65	70	100%	4 550
G4	20	45	100%	900

On peut ainsi calculer la part de marché pour chaque groupe en divisant la moyenne pour chacun par la somme des moyennes soit par 11700 voyageurs.

Les résultats nous donnent la classification du tableau 20. Les entreprises de G1 et G3 sont donc en tête avec 3 points d'écart en faveur du G1 qui reste donc le premier groupe en termes de part de marché. Cette dernière repartit les groupes d'entreprises en deux blocs avec une nette distinction qui confère un avantage considérable aux deux premiers groupes.

Mais nous supposons que ces entreprises ne sont pas conscientes de leur avantage. En effet, elles pourraient saisir cette opportunité bien se placer dans la concurrence. Selon Gérard HERMET ; Alain JOLIBERT (janvier 95, p 30) : *« Une entreprise ayant une part de marché importante peut exercer un pouvoir plus grand que les autres sur ses clients et ses fournisseurs et donc obtenir de meilleurs conditions ».*

Tableau 20: Part du marché des 4 groupes

Rang	**Groupes**	**Part de marché en %**
1	G1	42
2	G3	39
3	G2	12
4	G4	7

La connaissance de part du marché révèle les entreprises dominantes d'un secteur à un moment donné mais la situation n'est pas figée. Des changements peuvent intervenir et modifier la position des entreprises dominantes. Les fluctuations des parts de marché des entreprises dépendent de plusieurs variables comme les prix pratiqués, le changement des goûts des consommateurs, l'arrivée de nouveaux entrants dans le secteur Il n'est donc pas toujours facile de comprendre l'origine de ces changements. Certains auteurs préconisent d'associer la part du marché à d'autres indicateurs comme la concentration des entreprises dans un secteur pour mieux expliquer la structure concurrentielle.

12 Mesure de la concentration

Il s'agit ici d'indiquer le poids des leaders des groupes d'entreprises du secteur par un indice de concentration ID. Cet indice qui est discret (ID) se calcule selon Jean-Charles MATHE B (Novembre 2001, p 50-51) de la manière suivante :

$$ID = \sum_{i=1}^{N} PMAi$$

PMAi = chiffre d'affaire i sur le chiffre d'affaires du marché de référence.

I= les premières entreprises du marché de référence classées par CA décroissant. Il s'agit pour ce cas d'étude de G1 et G3

N = nombre d'entreprises dominantes → N=2

ID = 0,42 + 0,39 → ID = 0,81

Il est proche de 1 donc la concentration est élevée.

Le degré de concentration est illustré par la courbe de Lorenz qui montre l'écart entre les plus grandes et les plus petites entreprises. Pour tracer cette courbe, nous avons classé les groupes d'entreprises suivant leur pourcentage de part de marché par ordre croissant, puis fait le cumul successif. G4 qui regroupe 64% des entreprises du secteur détient 7% du marché de 7%. G2 avec 12% des entreprises du marché représente 12% de part de marché. Ce qui fait un cumul de 19% de part de marché pour G4 et G3 avec 75 % d'entreprises du secteur et ainsi de suite. Ce qui nous donne :

G4 ⇒ 64% d'entreprises pour 7% de part de marché

G4+G2 ⇒ 75% d'entreprises pour 19% de part de marché

G4+G2+G3 ⇒ 82% d'entreprises pour 58% de part de marché

G4+G2+G3+G4 ⇒ 100% d'entreprises pour 100% de part de marché

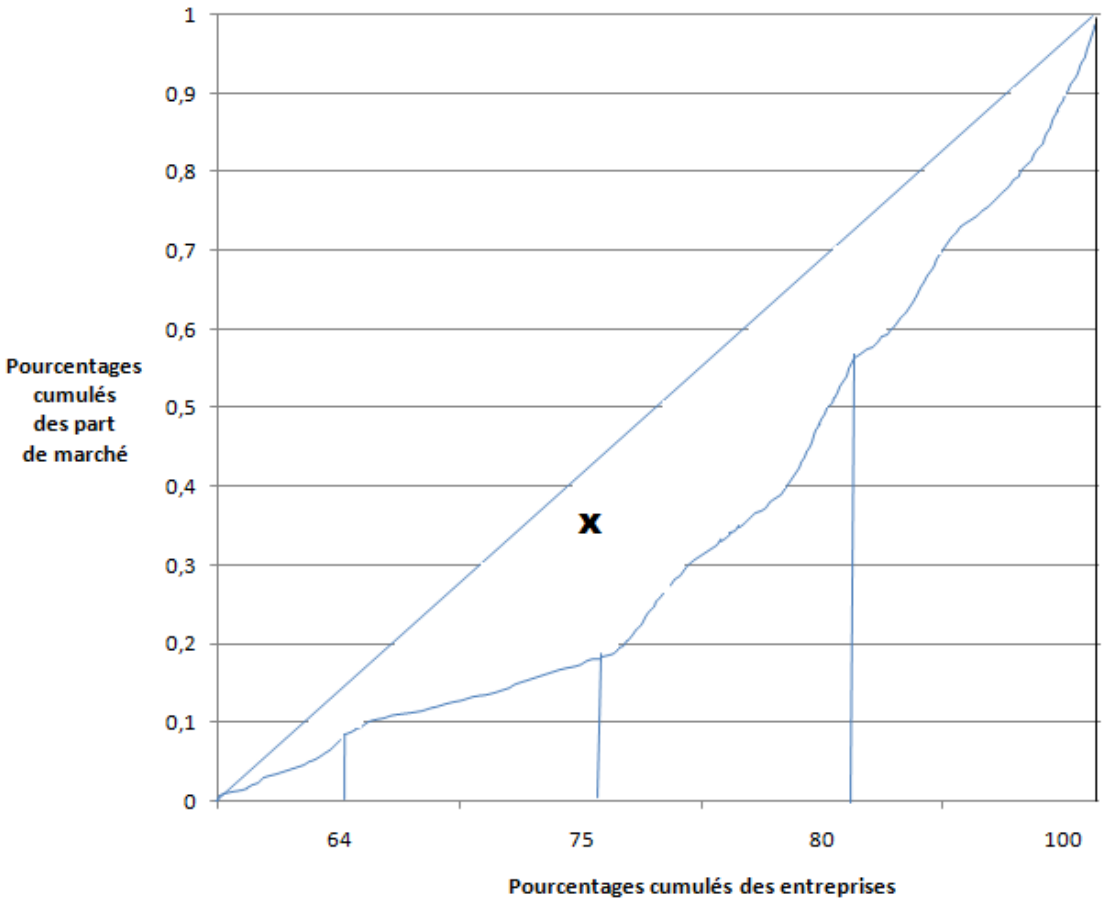
La part de marché cumulée croissante est portée en abscisse et les pourcentages des entreprises cumulées croissants en ordonnée. Les données ainsi reportées donnent la courbe de Lorenz des entreprises de TRIV au Niger (Figure 16).

Nous constatons en effet que la courbe se dégage de la première bissectrice appelée « droite d'équité » parce qu'elle représente la répartition égalitaire de la part du marché entre les différents groupe. Mais ce n'est pas le cas pour ces entreprises de TRIV au Niger. La surface X (délimitée par la première bissectrice et la courbe de Lorenz) est significative, traduisant

ainsi une importante inégalité dans la répartition des parts de marché des entreprises. En effet, 75% des entreprises de TRIV détient moins de 20% de la part de marché. Ces entreprises représentées par les groupes G2 et G4, regroupent la quasi-totalité des artisans transporteurs mais aussi des jeunes[38] sociétés comme AZAWAD, SOTRAV et SONITRAV. L'essentiel de la part de marché (82%) est détenu par les groupes G1 et G3 qui ne comportent au total que 4 sociétés soit de 25% des entreprises de TRIV au Niger.

On observe ainsi une forte concentration de la part de marché, ce qui conforte l'indice de concentration de 0,81 calculé précédemment.

Figure 16: Courbe de Lorenz des entreprises de TRIV au Niger



Moins de 24% des entreprises de TRIV au Niger (les deux groupes G1 et G3, soit au total 4 sociétés) détiennent plus des trois-quarts (81%) des parts de marché. Ceci confirme une très forte concentration de la part de marché. Les entreprises des groupes G2 et G4, qui comprennent la quasi-totalité des artisans transporteurs mais aussi des jeunes[39] sociétés

[38] Comme nous l'avons mentionné dans la première partie.
[39] Comme nous l'avons mentionné dans la première partie.

comme AZAWAD, SOTRAV et SONITRAV, représentent 76% des entreprises de TRIV mais ne détiennent que 19% de part de marché. Cette répartition de la part de marché ne peut être tributaire de l'âge des entreprises (donc de leur expérience). En effet, même si les trois entreprises des groupes G2 et G4 sont très jeunes, certains artisans transporteurs exerçaient leurs activités avant la période de la restructuration de la SNTN.

La structure concurrentielle du secteur de TRIV au Niger peut être tributaire des choix des voyageurs. En effet, la part du marché dépend du nombre des voyageurs, ceux derniers, s'ils ont le choix, le feront en fonction des caractéristiques de l'offre que peuvent leur faire les entreprises. Ce qui montre une fois encore, l'enjeu que peut avoir les voyageurs sur la compétitivité de ces entreprises.

2 Intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle est déterminée par celle de chaque force présente dans le secteur. Elle fait donc intervenir non seulement la rivalité entre concurrents mais aussi les fournisseurs et clients qui peuvent détenir un certain pouvoir de négociation. A côté de ces acteurs, il y a la menace des nouveaux entrants et des modes de transport alternatifs comme la voiture particulière et le transport aérien mais aussi pour chaque groupe considéré, les entreprises des autres groupes. Enfin, les différentes autorités de régulation ont aussi un rôle déterminant dans le jeu concurrentiel des entreprises d'un secteur donné à travers la réglementation, les incitations à l'investissement…

Selon J. P. HELFER et alii (septembre 2004, p 90) : *« L'intensité concurrentielle qui prévaut dans un secteur détermine le niveau de rentabilité moyen de firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises. ».* Ces auteurs considèrent chacune des forces (fournisseurs, clients, concurrents, entrants et substituts) et ils représentent l'intensité respective sur une échelle allant de 1 à 5. Ils supposent aussi modérateur le rôle des pouvoirs publics et autorités de régulation.

Pour chacun des 4 groupes déterminés, on fera une synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle sur la base du modèle de P.P.HELFER et alii (Voir annexe). Pour tous les 4 groupes (Tableau 21), les fournisseurs représentent les vendeurs et revendeurs des véhicules, des pièces détachées, le carburant. Cependant, pour les différents groupes, les menaces des fournisseurs peuvent ne pas être de même intensité. En effet, pour les pièces détachées par exemple, certaines entreprises préfèrent l'importation alors même que d'autres les achètent

sur le marché local ou même par récupération. Il en est de même pour le carburant qui est acheté par certaines sociétés de transport comme RIMBO dans leurs propres stations contrairement à d'autres. Tout ceci fait que le pouvoir de négociation des fournisseurs ne soit pas le même. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est plus important pour le G3 qui ne dispose pas de station privée d'hydrocarbures et dont les pièces détachées sont soit importées, soit achetées sur le marché. Les clients quant à eux sont plus menaçants pour G4 où la tarification est plutôt négociée. Par contre dans les autres groupes, les tarifs sont indiqués à l'avance. S'agissant des concurrents, leur menace est pour tous les 4 groupes importants. Chaque entreprise doit se soucier non seulement de la concurrence interne à son groupe mais aussi externe. Ainsi, G1 doit faire face à la concurrence des compagnies étrangères. G2 et G3 ont pour concurrents, G1, G4 mais aussi les compagnies étrangères mais ceci en fonction des liaisons. Pour G4, les concurrents directs sont plus redoutables, mais aussi les transporteurs clandestins.

Les entrants potentiels, les nouveaux concurrents, sont beaucoup moins redoutés par les sociétés de transport qui font des investissements plus importants et ont acquis une certaine expérience.

Tableau 21: Synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle pour les différents groupes suivant le *modèle de P.P.HELFER et alii*

Acteurs / **Groupes**	**Fournisseurs**	**Clients**	**Concurrents**	**Entrants potentiels**	**Substituts**	**Intensité**	**Synthèse**
G1	3	1	4	1	1	10	Faible
G2	3	2	5	2	3	15	Moyenne
G3	4	1	5	1	2	13	Moyenne
G4	2	5	4	5	4	20	Forte

Nous supposons faible la menace des substituts (voitures particulières et transport aérien) pour tous les 4 groupes. Mais en considérant la menace des entreprises des autres groupes, y compris les transporteurs clandestins, le groupe G4 est le plus menacé.

Pour le groupe G1, la force des principaux acteurs est faible. Les entreprises de ce groupe sont donc les mieux placées et trouvent tout intérêt à y rester. En effet, non seulement la situation concurrentielle est ouverte mais aussi, la rentabilité est élevée et peu risquée.

Les groupes G2 et G3 sont dans une situation médiane donc acceptable, mais ils doivent faire face à une concurrence plus rude, en raison de la menace à la fois du leader G1 du fait de sa position (image, expérience et investissement important), et du G4 qui peut le rejoindre.

G4 se trouve dans une situation beaucoup plus périlleuse : les pouvoirs et menaces des acteurs sont très élevés, donc le niveau de concurrence est plus rude car au sein du groupe, il n'y a aucune barrière à l'entrée et les clients négocient très facilement les tarifs.

Après avoir mesuré l'intensité concurrentielle intra-groupe et identifié les leaders en termes de part de marché, il reste à analyser le positionnement des groupes d'entreprises les uns par rapport aux autres afin de dégager l'intensité concurrentielle inter-groupes et les éventuelles relations qui pourraient se tisser.

Section 2 Les relations entre les groupes d'acteurs

Pour mener cette analyse, 6 groupes d'acteurs ont été retenus : les 4 groupes d'entreprises, les compagnies de TRIV étrangères et le groupe des voyageurs. Pour chacun de ces groupes d'acteurs, des objectifs ont été retenus (Tableau 22).

Tableau 22: Liste des objectifs

N°	INTITULE LONG	INTITULE COURT	ENJEU
1	Accroitre la rentabilité	Rentable	Part de marché
2	Améliorer le confort	Confort	Compétitivité
3	Arriver rapidement	Rapidité	Vitesse
4	Atteindre le marché étranger	MarchéEtra	Internationalisation
5	Avoir des grands bus	Grands bus	Compétitivité
6	Développer plusieurs services	DevService	Compétitivité
7	Développer une bonne image	BonneImage	Compétitivité
8	Etablir des partenariats avec les compagnies étrangères	Alliance	Internationalisation
9	Moderniser les bus	BusModerne	Compétitivité
10	Négocier les tarifs	TarifsBas	Compétitivité
11	Non limitation des bagages	Bagages	
12	Respecter les horaires	Horaires	Compétitivité

Pour les groupes d'entreprises (G1, G2, G3, G4 et les compagnies étrangères) on a pris en compte les priorités relatives à la concurrence suivant les trois enjeux :

- part de marché,
- compétitivité
- internationalisation.

Pour le groupe des voyageurs on a mis en avant des déterminants des choix de gares

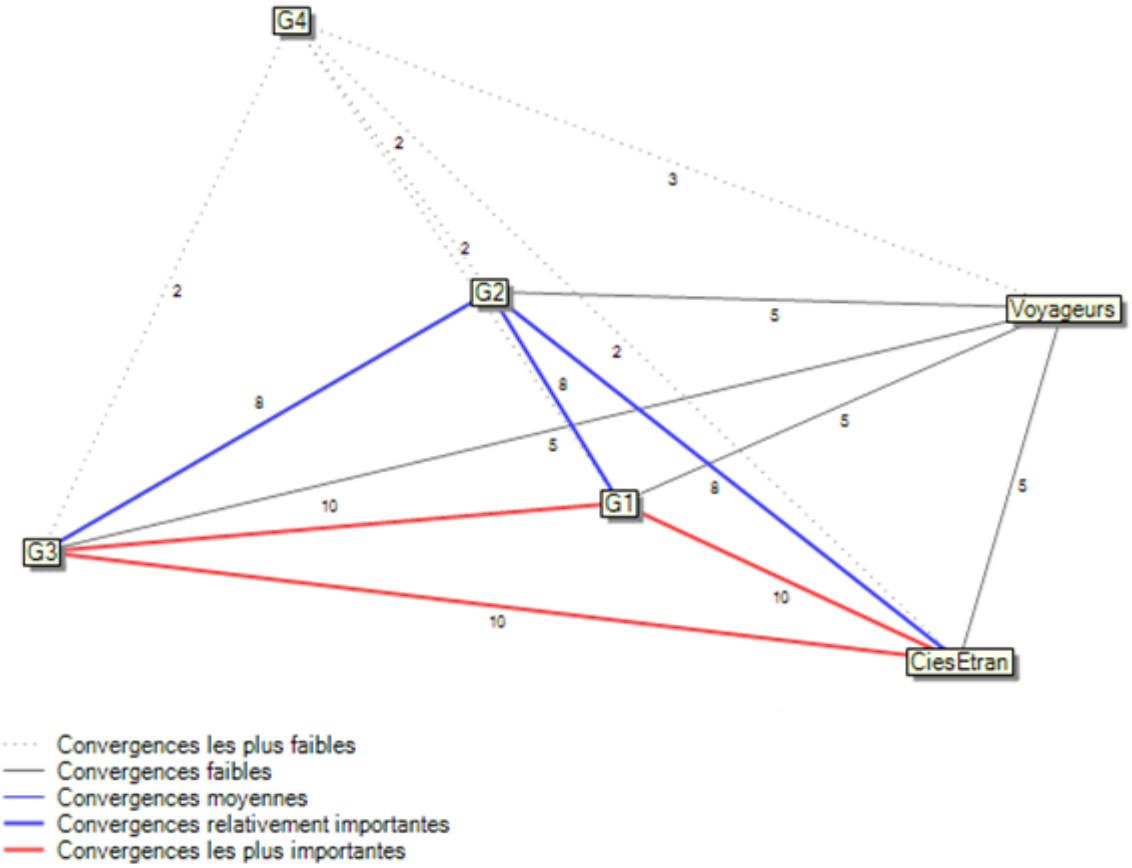
La notification des matrices des influences d'un groupe donné sur les autres et celle de la position des différents groupes d'acteurs sur les objectifs a été réalisée en tenant compte de tous les éléments d'analyse menée jusqu'ici (voir annexe).

Sans rentrer dans les détails de la méthode MACTOR, notre objectif est ici de repérer les convergences et les divergences des groupes et d'évaluer leurs rapports de force, enfin de déceler les éventuelles alliances qui pourraient s'y tisser.

1 La position des groupes

Une nette convergence se dégage entre les groupes G1 et G3 et les compagnies étrangères (Figure 17). Cette relation permet de matérialiser des enjeux comme la part de marché et l'internalisation.

Figure 17: Graphe des convergences de premier degré entre groupes



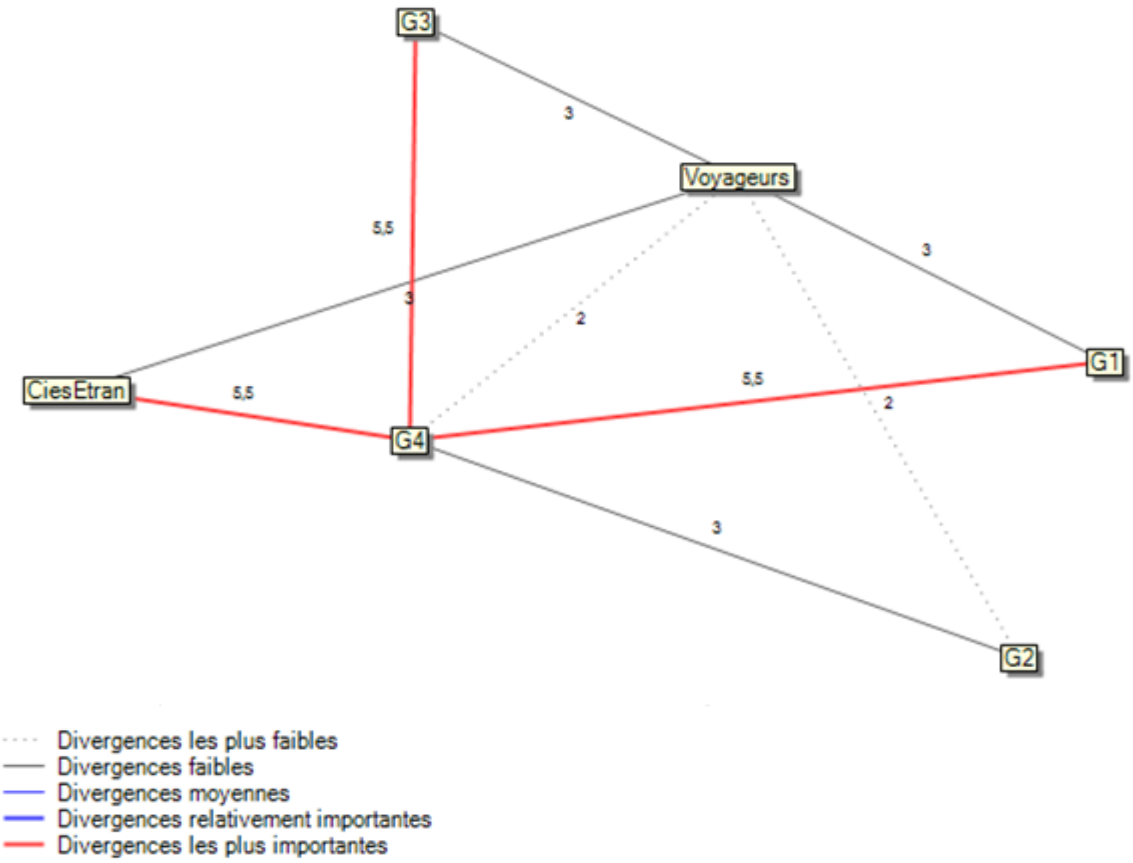
En effet, des analyses précédentes il ressort que les groupes G1 et G3 sont les deux leaders en terme de part de marché, les entreprises de ces groupes non seulement sont présentes sur le marché étranger et cherchent aussi à établir des partenariats d'échange avec les compagnies étrangères. Cette convergence se traduit par une divergence nette de ces 3 groupes d'entreprises envers G4 (Voir annexe).

En prenant en compte l'intensité du positionnement de chaque groupe par rapport aux différents objectifs, les convergences restent les mêmes. On notera toutefois une légère diminution d'intérêt de G2 par rapport aux 3 autres groupes d'entreprises G1, G3 et les compagnies étrangères (voir annexe).

Par ailleurs, l'opposition entre les voyageurs et ce trio est plus accentuée (Figure 18). Cette schématisation peut se baser sur l'intérêt que portent les voyageurs sur la quantité des bagages transportés.

Mais en intégrant le poids relatif de chacun des groupes sur les autres, ces relations se modifient.

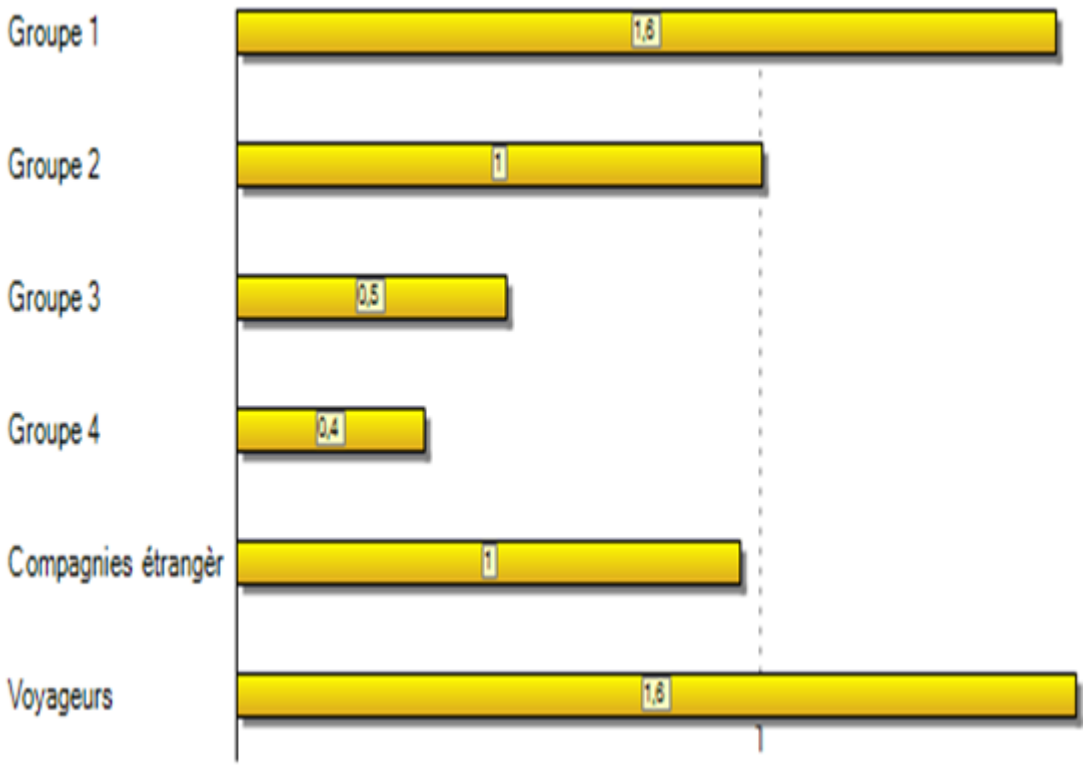
Figure 18: Graphe des divergences de second degré entre groupes



En termes de rapport de force (Figure 19), le groupe des voyageurs et le groupe G1 sont en tête avec le même poids, ce qui conforte le leadership de G1 et l'importance du statut des voyageurs en tant que clients dans toute éventuelle lutte concurrentielle inter-groupes d'entreprises. Ce rapport de forces place G3 en cinquième position loin derrière les compagnies de transport, du fait sans doute que ce groupe se trouve à cheval entre G1 et G2.

G3 a toutes les caractéristiques des entreprises de G1, exception faite de la particularité de sa grande extension géographique (16 lignes desservies contre 10 en moyenne pour les entreprises de G1), mais cela ne lui donne pas pour autant la plus grande part de marché. Aussi, l'image d'ancienne société qu'elle donne, la fait peu apprécier des voyageurs (bus pas toujours nouveaux et temps de voyage trop long). Sa relation avec ces derniers, l'éloigne du groupe G2 qui recentre son attention sur les clients à travers l'accessibilité de ses agences (emplacement en centre ville de Niamey) mais aussi les horaires de voyages plus flexibles avec une fréquence de deux à trois voyages dans la journée.

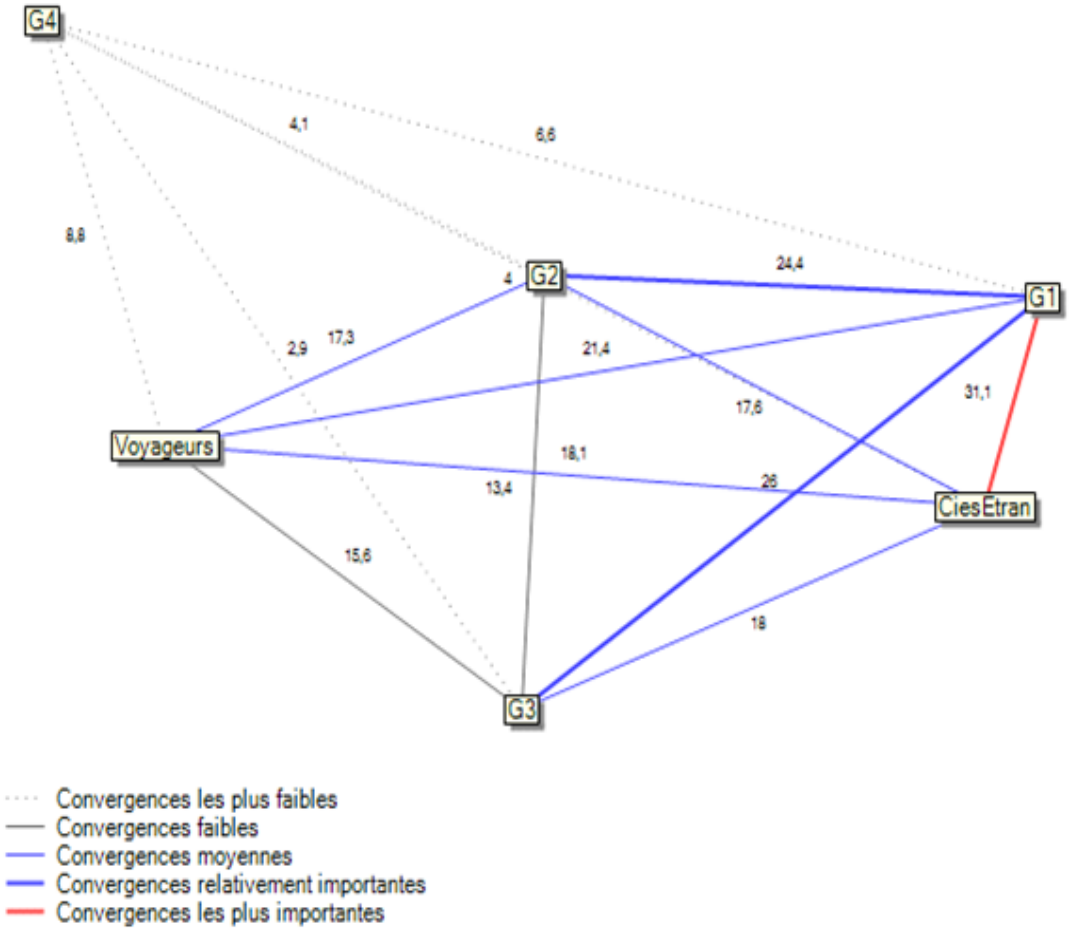
Figure 19: Histogramme des rapports de force



La prise en compte des rapports de force affaiblit beaucoup plus l'alliance objective reliant G3 à G1 et G3 aux compagnies étrangères (Figure 20). Une certaine concurrence se fait alors jour entre G1 et G3. Mais cet état de fait reste encore sans trop d'importance vu que les entreprises ne se soucient pas pour l'instant de la demande qu'elles considèrent, nous l'avons vu, plus importante que l'offre. L'intérêt pour le groupe G1 et celui est de se faire une place importante à l'international. Autrement dit, les entreprises de G1 auraient conscience de l'importante place qu'elles ont acquise au plan national et ne cherchent qu'à être compétitives

au niveau régional pour rester leader même sur le sol étranger. Cependant, il leur fallait au préalable avoir non seulement une implantation sur le sol étranger mais aussi de bons rapports avec leurs homologues étrangères ce qui facilitera le processus de leur intégration. Ainsi s'expliquent les très fortes relations que G1 entretient avec les compagnies étrangères qui partagent les mêmes objectifs.

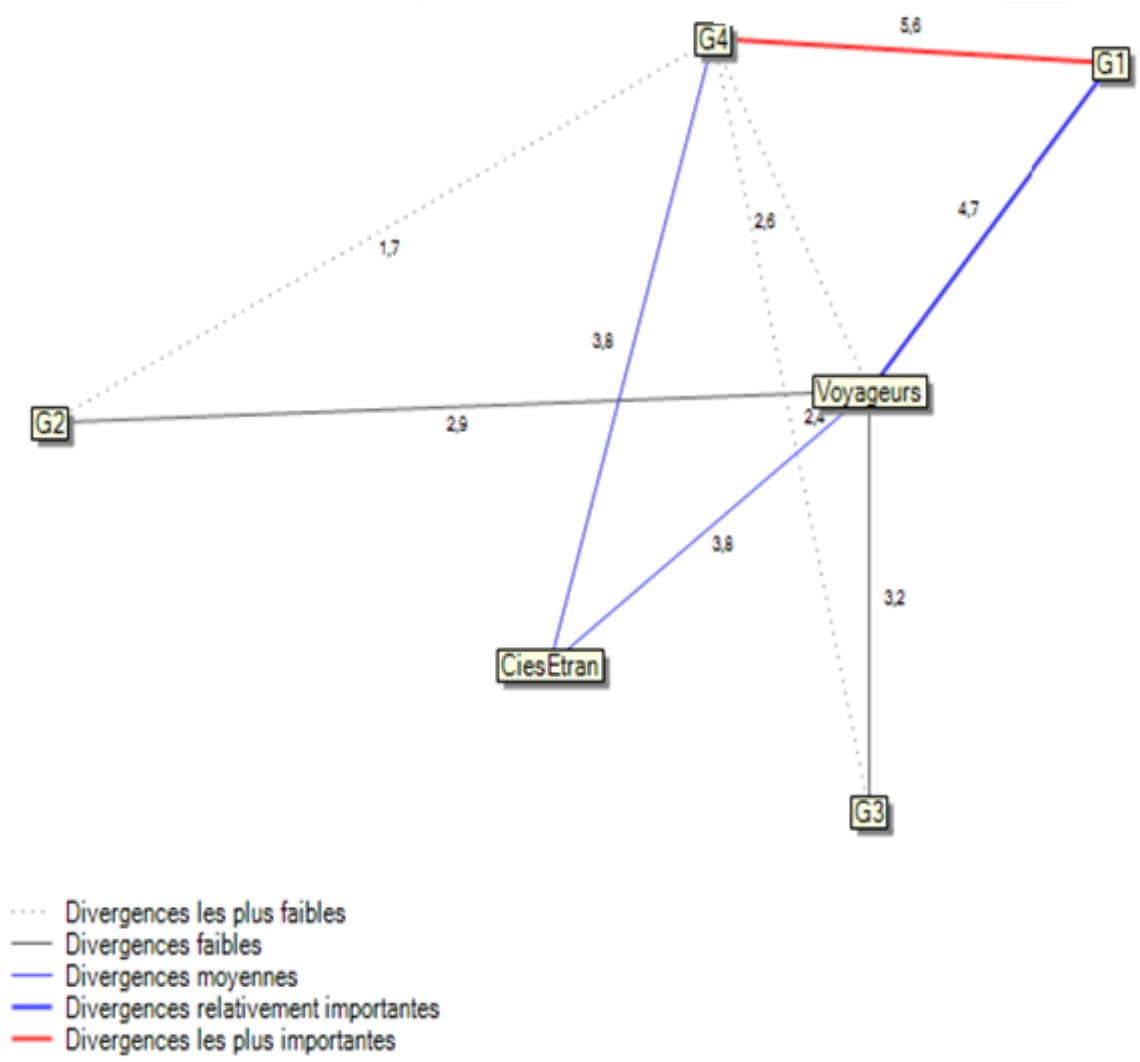
Figure 20: Graphe des convergences d'ordre 3 entre groupes



L'intensité concurrentielle reste encore très forte entre G1 et G4 lesquels n'arrivent pas à s'accepter mutuellement (Figure 21). Le groupe G1 considère en fait les artisans transporteurs comme responsables du désordre qui règne dans le secteur. Les entreprises de G4 ont toujours une attitude hostile envers les transporteurs qu'elles qualifient de « nouvelles formules » arrivés dans les années 90 et qui ont été les premiers à perturber leur marché.

Les entreprises de G4 ont toujours une attitude hostile envers les transporteurs qu'elles qualifient de « nouvelles formules » arrivés dans les années 90 et qui ont été les premiers à perturber leur marché.

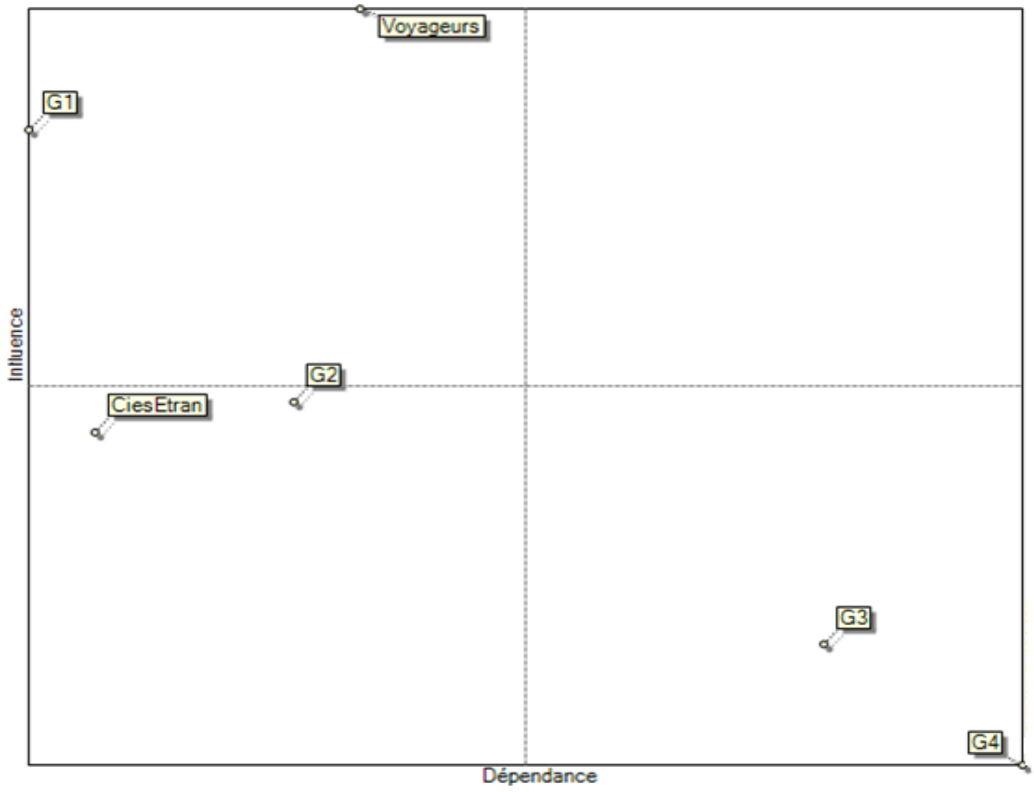
Figure 21: Graphe des divergences d'ordre 3 entre groupes



Considérons enfin les influences et dépendances entre groupes (figure 22). Les deux groupes, G1 et les voyageurs, sont les plus influents du marché de TRIV. En effet, les entreprises du G1 sont leaders et toute stratégie d'entreprise doit tourner autour des voyageurs. On observe que G3, malgré sa place en termes de part de marché reste encore très dépendant comme G4. Cette schématisation suppose aussi que l'image que reflète G1 est meilleure que celle de G3 ce qui est un élément très positif pour les stratégies à mener par ce groupe. Par ailleurs, la très forte dépendance de G4 conforte aussi l'hypothèse selon laquelle les entreprises de ce groupe

sont très contraintes non seulement par leur image mais aussi et surtout parce qu'elles sont à la merci des voyageurs.

Figure 22: Plan d'influences et dépendances entre groupes



Mais, les entreprises de chacun des groupes devaient mettre en avant leur positionnement dans le secteur pour essayer d'élaborer leur stratégie.

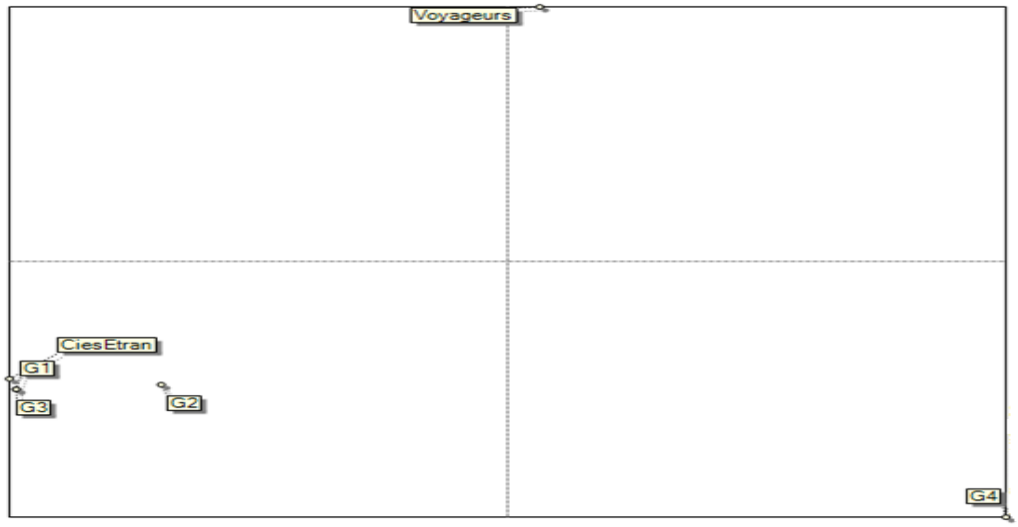
2 Bilan et perspectives

Nous cherchons maintenant à identifier le plan d'action réalisable par les groupes d'entreprises consistant soit à conserver leur position dans le secteur (pour le cas du G1 par exemple), soit à acquérir une position beaucoup plus confortable (G3 par exemple). Cela suppose de connaître les objectifs recherchés par les entreprises des différents groupes.

Un premier plan de distance fait ressortir une distinction nette des groupes en trois catégories : les voyageurs d'un côté, le G4 d'un autre et tous les autres groupes formant un bloc à part (figure 23). La lecture d'un tel plan montre non seulement l'importance des voyageurs dans

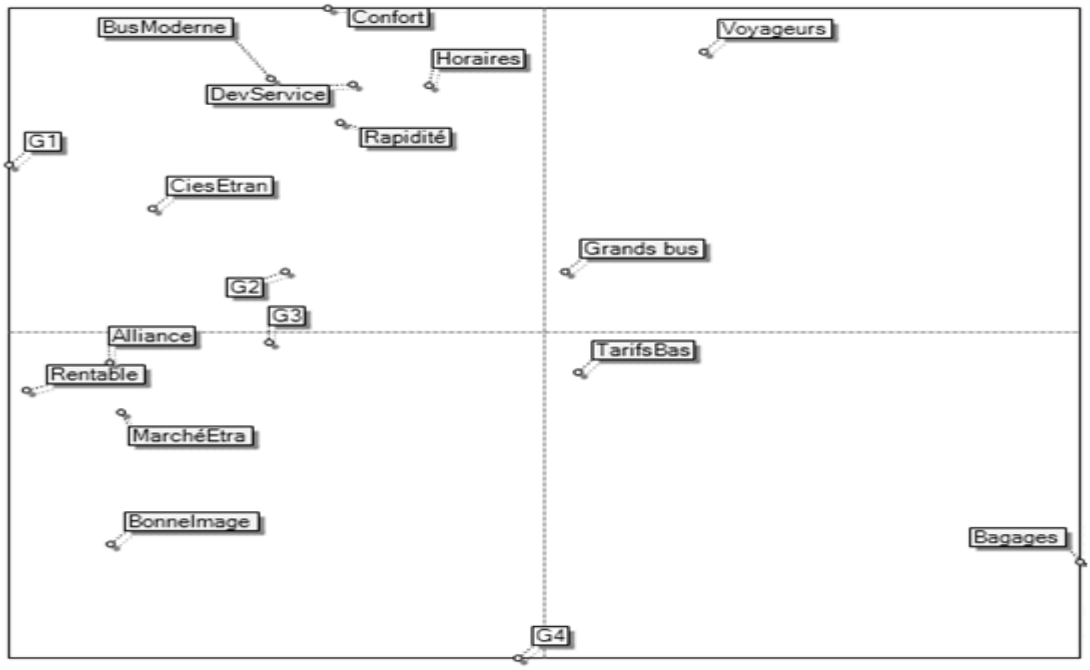
les actions à mener mais aussi deux blocs d'entreprises qui devraient mener leur tactique différemment.

Figure 23: Plan des distances nettes entre groupes



Dans la Figure 24 sont mis en évidence les objectifs sur lesquels les groupes d'acteurs vont pouvoir baser leurs stratégies.

Figure 24: Plan des correspondances groupes /objectifs



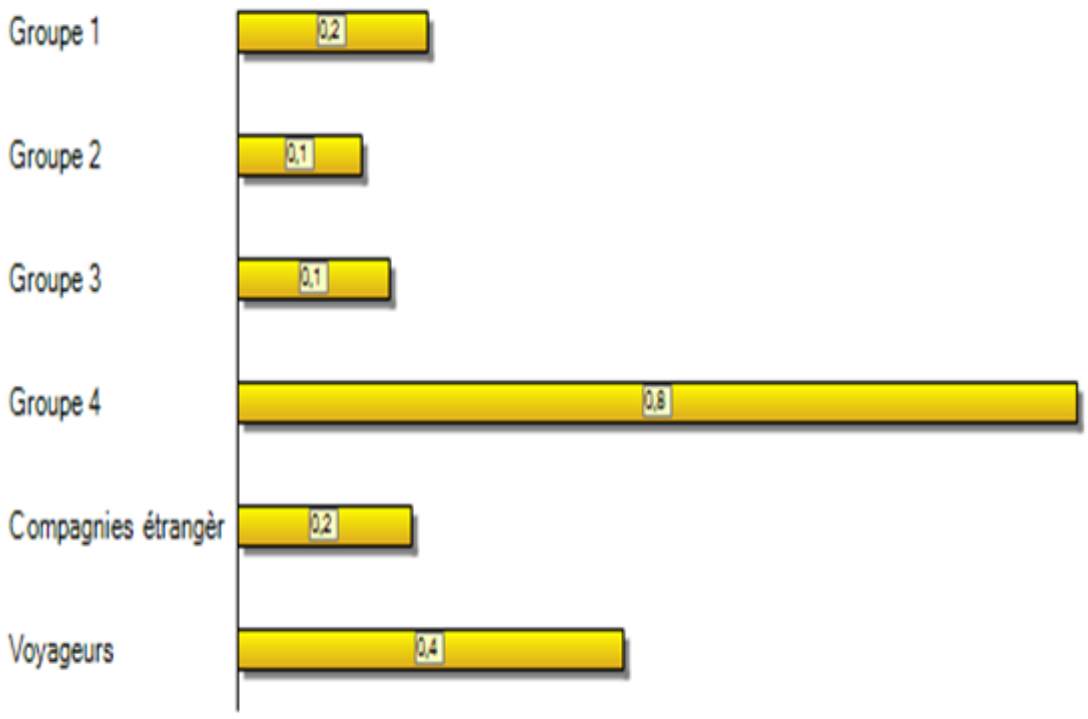
Les voyageurs sont plutôt à la recherche des grands bus. Les tarifs bas et les bagages ne sont finalement pas trop mis en avant par les clients qui sont conscients du pouvoir de négociation

qu'ils ont déjà sur G4. Ce dernier groupe qui cherche surtout à avoir une bonne image n'a pas une position favorable pour son plan d'action car tous les éléments qu'ils disposent ne sont finalement pas très attractifs pour les voyageurs. G3 qui est resté jusqu'ici solitaire, doit jouer la carte de l'alliance et être présent sur les marchés étrangers pour être plus rentable. Les autres groupes d'entreprises (G1, Compagnies étrangères et G2) pourront surtout insister sur la modernité en développant des nouveaux services alliant confort et rapidité. Les possibilités de ce bloc d'entreprises sont nombreuses pour attirer plus des voyageurs et accroître ainsi leur rentabilité.

On observe une intensité concurrentielle plus importante dans le bloc formé par G1, G2 et les compagnies étrangères qui défendent les mêmes objectifs et chacun doit être plus réactif pour rester dans la course à la modernité. G3 est beaucoup plus à l'écart de cette lutte concurrentielle mais doit canaliser ses efforts à la recherche d'une bonne image vis-à-vis des voyageurs.

Aucune opportunité ne s'offre à G4 qui est d'ailleurs le groupe le plus ambivalent (Figure 25). La situation des entreprises de ce groupe est très ambiguë vu qu'elles ne peuvent s'allier durablement avec celles des autres groupes.

Figure 25: Histogramme de l'ambivalence des groupes d'acteurs



Le degré d'ambivalence des voyageurs est juste en dessous de la moyenne. Ceci montre que les groupes d'entreprises ne doivent pas penser que la fidélité des clients est acquise. Il suffit d'une simple modification dans les offres pour que ces derniers changent leurs préférences.

Toutefois, les autres groupes restant peuvent être supposés plus ou moins sûrs en termes d'alliance. Ainsi, une entente durable entre les entreprises de G1 et les compagnies étrangères n'est pas exclue.

Trois éléments importants ressortent de cette analyse :

- Les voyageurs ont le rapport de force le plus important ce qui suppose que toute politique publique de transport mettant en avant les intérêts des voyageurs a des fortes chances d'aboutir. Par ailleurs, leur niveau d'ambivalence est moyen ce qui implique que leurs préférences évoluent avec les transformations de l'environnement concurrentiel des entreprises et par conséquence, ces dernières devraient s'adapter pour bien se placer su le marché.
- Les entreprises de G1 sont très influentes sur le marché et ont des ambitions de modernisation et de développement de leurs activités. Ces priorités les rapprochent d'avantage aux compagnies étrangères et à G2. Ces éléments leur donnent plusieurs possibilités de développement.
- La situation de G4 devient encore plus délicate parce qu'aucune entente n'est durable entre ces entreprises de ce groupe et celles des autres groupes.

A partir de cette base d'informations recueillies et les analyses menées dans les sections précédentes, il est possible d'identifier les options stratégiques pour les groupes d'entreprises.

Section 3 Les options stratégiques

La méthode utilisée est basée sur le modèle BCG (voir le premier chapitre de cette partie) et consiste à classer les groupes d'entreprises suivant les sources de différentiations possibles et leurs avantages concurrentiels pour aboutir aux stratégies correspondantes.

1 Mise en évidence des systèmes concurrentiels suivant le modèle BCG

Nous avons montré plus haut que G4 n'a aucun avantage concurrentiel et que sa source de différenciation est très limitée voire même inexistante (Tableau 23). Ce groupe n'est pas du tout attractif pour les clients et les entreprises le constituant sont dans une impasse totale. A

l'inverse, l'avantage concurrentiel de G1 reste le plus élevé et ses entreprises ont plusieurs possibilités de différencier leur offre.

Les mêmes possibilités s'offrent à G2 qui néanmoins ne dispose pas d'un bon avantage concurrentiel.

La position du groupe G3 est plus complexe : il dispose d'une importante part de marché mais sa position dans le secteur est un peu plus contraignante. Toutefois, le plan de correspondance acteurs/objectif montre que ce groupe a beaucoup moins opportunités de différenciation que G1 et G2. Par ailleurs, ce groupe G3 dispose d'une forte expérience qu'il peut mettre à son avantage pour devenir un concurrent potentiel. De même, les rapports qu'il entretient avec l'Etat et des grandes entreprises d'autres secteurs au niveau national (CNSS, ECOBANK, NIGELEC, NIGER POSTE, SOMAIR, COMINAK, etc...) lui confèrent un avantage potentiel.

Ces relations avec les acteurs politiques et sociaux peuvent atténuer les contraintes institutionnelles et garantir un accès favorable à des ressources de qualité (comme le lieu d'implantation qui peut être un facteur d'unicité déterminant ou encore la négociation des contrats qui peuvent être source de subventions).

Le secteur de TRIV au Niger comporte tous les quatre systèmes concurrentiels. Ceci montre une fois encore la complexité dans lequel évoluent les entreprises dudit secteur. Pour y faire face, chacun des groupes doit tenir compte de sa position pour toute éventuelle stratégie.

Tableau 23: Classification des groupes d'entreprises de TRIV du Niger suivant le BCG

		Avantage concurrentiel potentiel	
		Faible	*Elevé*
Source de différenciation concurrentielle	*Nombreuses*	**Activités fragmentées** **G2**	**Activités de spécialisation** **G1**
	Limités	**Activités en impasse** **G4**	**Activités de volume** **G3**

2 Les stratégies possibles pour les différents groupes

Suivant les auteurs de BCG, à chaque groupe d'entreprises de ce secteur, correspond donc une forme de stratégie différente. Toutefois, dans chacun des groupes existent nécessairement des variantes compte tenu des ressources propres à chaque entreprise.

21 Stratégie de différenciation pour G1

La différenciation reste alors la stratégie qui correspond le mieux à G1. En effet, les entreprises de ce groupe réalisent simultanément des performances élevées. Il s'agit pour ces entreprises d'apporter une valeur supplémentaire à leur activité de manière à ce que le client le perçoit comme unique. Comme nous l'avons vu, ces entreprises sont à l'afflux de la modernité et l'un de leurs objectifs est de développer des nouveaux services. Mais, il existe plusieurs facteurs de différenciation dans ce cas qui dépendent aussi bien de la nature de la prestation que du contexte de l'offre (environnement de l'entreprise). Il pourrait ainsi s'agir de la qualité du service, des points de contact pour la prestation de service, du support physique c'est t-a dire les véhicules de transport, de la communication publicitaire…

Cependant, le plus difficile est de pouvoir faire reconnaître au client, la valeur supplémentaire apportée. En effet, l'avantage de cette stratégie réside dans l'unicité perçue par les clients. En se distinguant, l'entreprise s'écarte de ses concurrents directs dont l'offre n'est pas immédiatement perçue comme comparable par les clients. Aussi, elle renforce le pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis de ses clients qui ne peuvent plus faire jouer la concurrence, l'offre de l'entreprise étant unique. Les barrières à l'entrée seront plus élevées compte tenu des investissements réalisés pour atteindre cette unicité de l'offre.

Chaque entreprise de ce groupe peut mettre l'accent sur des attributs particuliers du client. Ainsi, elle peut chercher à se distinguer en offrant plus de fréquence de voyages (exemple 2 ou 3 fois par jour) et vers des destinations plus variées. A travers les entretiens menés, la société RIMBO au Niger avait cette perspective en vue. Reste à savoir si elle ne sera pas devancée par d'autres sociétés.

Mais, les entreprises de ce groupe peuvent se heurter à un certain nombre de difficultés dans la mise en place de telle stratégie.

En effet, dans cette option stratégique certains clients potentiels n'arrivent pas ou ne veulent pas payer le supplément de prix ce qui peut entraîner une baisse de la part du marché.

Par ailleurs, ces entreprises devraient rester sur leurs gardes et réagir face aux changements qui peuvent survenir comme :

- la reproductivité de l'unicité du service par les concurrents qui est un phénomène très courant dans le contexte de notre étude. En effet, les entreprises imitent du jour au lendemain les tactiques de leurs concurrents comme la multiplication des points de contact à Niamey, l'achat des nouvelles marques de véhicules qui est devenu un phénomène de mode dans les sociétés Burkinabès. Les entreprises formant le groupe G1 ont en général le même niveau d'économie d'échelle et donc les mêmes capacités ou souplesse d'imitation, ce qui est de nature à biaiser toute unicité de prestation de transport. Ceci prouve aussi que les entreprises d'un même groupe n'ont pas réellement d'avantage concurrentiel les unes des autres.
- l'évolution des besoins des clients qui peut modifier leur perception d'unicité…

22 Stratégie de repli pour G2

Les entreprises de G2 auront recours à la stratégie de repli. Ce sont en fait, des entreprises de taille modeste avec aucun avantage lié à la taille. Elles peuvent donc se focaliser sur une population particulière de voyageurs (un seul type de client, une seule liaison…) et tenir compte de la particularité des besoins de la population visée.

En recentrant leur activité sur un seul ou un nombre très limité de segments, les entreprises de G2 pourraient alors concentrer leurs moyens (ressources et compétences) qui sont d'ailleurs très limités. Cela leur permettra une plus grande efficacité vis-à-vis de leurs de clients. Elles pourraient de ce fait développer plusieurs services alliant confort et modernité.

Plusieurs positionnements sont possibles pour ces entreprises compte tenu du nombre de segments du secteur de TRIV au Niger qui peuvent se définir pour chacune des entreprises du groupe de manières différentes : type de clients, secteur géographique...

Cependant, ces entreprises auront aussi à faire face à des difficultés dans la mise en œuvre de leur stratégie. La population ciblée peut en effet être trop petite pour être rentable, ce qui limitera d'avantage la part de marché. De même les entreprises dominantes comme celles de G1 peuvent adopter cette stratégie pour cibler des clients privilégiés ou se positionner dans la haute gamme.

23 Stratégie de volume pour G3

Avec un effet d'expérience très significatif, c'est la stratégie de volume qui est la mieux adaptée à G3. Les entreprises de ce groupe chercheront alors à obtenir une part de marché dominante (position de leader), pouvant aller jusqu'à éliminer des concurrents moins bien placés comme les entreprises de G4, voire même G2, ou du moins les neutraliser. G3 peut en fait chercher à minimiser ses coûts dans des domaines tels que la publicité, la force de vente, afin de pratiquer des tarifs très compétitifs mais pour une offre de qualité proche de la moyenne du marché.

Elles peuvent ainsi se lancer dans le développement interne ou externe ou même parfois les deux formes de développement. Comme elles sont déjà sur le marché international, elles peuvent s'intéresser à d'autres prestations de service pour son développement interne. Sur le plan externe elles peuvent envisager des alliances ou des fusions acquisitions. Ces entreprises pourront ainsi dans le cas favorable des coûts plus bas, être dans une situation où leurs profits seront supérieurs à la moyenne du secteur. Si sa stratégie est réussie, G3 devrait avoir un avantage concurrentiel important comme le souligne Michael E PORTER (1990, p 39) : *« ...une situation de faible coût met une firme à l'abri de cinq forces de la concurrence : la négociation ne peut éroder les profits que jusqu'au point où les profits du concurrent le plus efficace sont éliminés, et les concurrents moins efficaces souffriront les premiers de la pression de la concurrence. »*

Toutefois, pour mener une stratégie des coûts, un certain nombre de facteurs sont nécessaires comme par exemple :

- un contrôle rigoureux de facteurs de production (main d'œuvre, véhicules de transport, autres matières premières comme le carburants…),

- des contrats privilégiés avec certains acteurs institutionnels (gouvernement, entreprises d'autres secteurs,…) qui peuvent être sources d'économies importantes ce qui, comme nous l'avons vu est l'un des avantage du groupe G3.

Il importe néanmoins de noter que cette stratégie n'est pas sans limite. En effet, en limitant ses efforts sur la seule maîtrise des coûts, l'entreprise réduit sa capacité d'innovation. Ceci peut non seulement entraîner l'incapacité d'adaptation au marché mais aussi réduire la motivation du personnel. Par ailleurs, cette stratégie peut être imitée par plusieurs concurrents ce qui peut nuire à la rentabilité de l'activité.

24 Assainissement de l'activité pour G4

Les entreprises du groupe G4 sont dans une impasse stratégique : leur activité n'est pas du tout rentable et elles n'ont aucun avantage concurrentiel important. Pour ne pas abandonner leur activité, deux possibilités s'offrent à ce groupe :

- la régulation des pouvoirs publics
- et/ou par l'entente entre concurrents.

Si la première option est plus compliquée à mettre en œuvre, du fait que le secteur est totalement libéré, la seconde est tout à fait possible et pratique dès lors qu'elle n'a pas pour effet de restreindre la concurrence. Le but est d'amener les entreprises de G4 a à niveau plus comparable à celui des autres groupes. Nous pouvons imaginer un regroupement des entreprises suivant les lignes en une plus grande société. Chacune des entreprises aura comme apport personnel, son matériel de transport et sa main d'œuvre. Le personnel sera composé des différents associés. Le profit dégagé sera reparti au prorata de l'apport. Avec ce regroupement, les entreprises de G4 auront plus accès aux structures d'appui techniques (formation du personnel) et financières (crédits). De même, elles continueront à opérer dans les gares publiques. Aucun effet anticoncurrentiel ne peut résulter vu que ces entreprises seront en compétition avec les entreprises des autres groupes stratégiques qui ont déjà un avantage concurrentiel. Au contraire, cette possibilité devrait développer la compétitivité des entreprises artisanales. Toutefois, cette option devrait être renforcée par la régulation des pouvoirs publics centrée sur de l'amélioration de l'image des artisans transporteurs, objectif que nous avons mis en évidence dans la première partie à travers un arbre de pertinence.

3 Compétitivité ou espoir de formation d'un réseau inter pays d'entreprises de TRIV (Niger, Mali et Burkina)

Les analyses précédentes montrent que deux groupes d'entreprises de TRIV au Niger sont concernés par une stratégie au niveau de la sous région le G1 (Air transport, RIMBO transport et EHGM) et le G3 (la SNTV). Néanmoins, dans les analyses qui suivent, nous avons écarté la société Air transport sur laquelle nous n'avons pas toutes les informations nécessaires de même que la société SNTV. Au Burkina Faso, nous avons considéré toutes les trois sociétés enquêtées (SKV, TCV et TSR). Par contre au Mali, quatre sociétés sont concernées : BITTAR Transport, BINKE Transport, GANA Transport et la SOMATRA. Il s'agit alors d'une analyse parallèle de ces 9 sociétés en termes de jeux concurrentiels et des perspectives futures.

31 Quelles formes de concurrence entre les entreprises ?

Il s'agit de déterminer quelles sont les entreprises qui sont réellement en concurrence, c'est à dire sur les mêmes marchés. On observe que les 9 sociétés énumérées sont toutes présentes sur le marché burkinabè (Tableau 24), mais cette présence n'a pas les mêmes effets compte tenu de la réciprocité dans les dessertes. En effet, sur les liaisons Ouagadougou- Bamako, nous avons les compagnies du Burkina et du Mali : elles ont la même clientèle sur cet axe et sont ainsi des concurrentes directes.

Tableau 24: Répertoire des sociétés suivant leur présence ou non sur les 3 marchés

Liste des sociétés	**Présence sur le marché**		
	Burkinabè	**Malien**	**Nigérien**
EHGM	Oui	Oui	Oui Escale à la société BINKE
RIMBO	Oui	Oui	Oui correspondance avec SONEF
BITTAR	Oui correspondance avec TCV	Oui	Non correspondance annulée avec la SNTV
BINKE	Oui	Oui	Non
GANA	Oui correspondance avec TSR	Oui	Non
SOMATRA	Oui	Oui	Non
SKV	Oui	Oui	Oui
TCV	Oui	Oui correspondance avec BITTAR	Non
TSR	Oui	Oui correspondance avec GANA	Non

Par ailleurs, alors que toutes les compagnies nigériennes répertoriées sont présentes sur le marché malien, aucune des sociétés maliennes enquêtées n'assure actuellement les liaisons Bamako-Niamey. Il n'y a pratiquement pas de concurrence entre les compagnies de ces deux pays. La société BITTAR faisait la correspondance avec la SNTV qui finalement a été annulée. Toutefois, cette compagnie projette de se relancer sur le marché nigérien dans un

proche avenir. Actuellement, seule la société SONEF[40] de Mali dessert Niamey par échange d'escale avec RIMBO à Niamey. Malheureusement nous ne disposons pas d'éléments d'analyse sur cette société.

Sur l'axe Ouagadougou-Bamako, la concurrence existe aussi entre les compagnies burkinabè et celles nigériennes qui font la liaison Niamey-Bamako via Ouagadougou. La liaison Ouagadougou-Bamako concentre plus d'entreprises, la concurrence entre sociétés étrangères est plus importante. Par contre, sur l'axe Niamey-Ouagadougou, en dehors des sociétés Burkinabès SKV et SMTB (qui n'a pas été enquêtée), toutes les autres sont des entreprises nigériennes.

Deux formes de présence sont observées sur les marchés étrangers ; soit les sociétés ont leurs propres implantations, soit elles organisent une correspondance avec les sociétés locales. De l'un comme de l'autre un certain nombre de difficultés subsistent. Pour la première alternative, les démarches restent très difficiles et trop onéreuses. Elles doivent trouver les terrains d'escales et payer toutes les charges afférentes (loyers, charges du personnel qui doit rester sur place, autres frais) mais aussi une double imposition (impôt au niveau de leur pays d'origine mais aussi dans le pays d'implantation). Pour éviter cette complication et des charges supplémentaires qu'elles considèrent trop élevées certaines compagnies préfèrent chercher des sociétés partenaires.

Deux cas de figures se présentent. Soit ce sont des correspondances pures et simples avec échange d'infrastructures (gares routières, garages, guichets de billetterie...) auquel cas les deux partenaires doivent être présents l'un sur le marché de l'autre. Soit un seul de deux partenaires est présent sur le marché étranger. En contrepartie, ce dernier doit signer une convention de prélèvements en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé dans la gare d'escale. Le montant de prélèvement est supposé trop élevé par ces sociétés en escale. Ces dernières préfèrent de loin établir des alliances avec leurs homologues étrangères. D'où l'intérêt d'analyser les enjeux d'une alliance entre trois compagnies choisies chacun dans un de trois pays ci-cités.

Au Burkina Faso la société SKV a été choisie puisqu'elle est la seule présente sur les deux marchés étrangers. A Mali, seule BITTAR (parmi les quatre répertoriées) a de projet pour le marché du Niger.

[40] SONEF Société malienne non prise en compte (enquêtée non réalisée)

Pour le choix de la société entre EHGM et RIMBO, un certain nombre d'éléments ont été pris en compte. Ainsi, le nombre d'actionnaires (3 pour RIMBO et plus de 20 pour EHGM), le niveau d'investissement à la création 961 millions pour RIMBO et 62 million pour EHGM, la disponibilité pour la société RIMBO des données sur les autres investissements réalisés, le salaire annuel, la recette moyenne par jour. Aussi, RIMBO appartient à un groupe tout comme SKV et BITTAR.

Tout ceci rend la compagnie RIMBO beaucoup plus comparable à BITTAR et à SKV.

32 Scénario d'une alliance entre trois grandes entreprises (prises en exemple) de TRIV de trois principaux pays.

Dans le souci d'avoir une couverture sous-régionale (ou du moins entre Burkina, Mali et Niger) tout en conservant une certaine souplesse, il peut être question d'une alliance complémentaire. Cette alliance facilite l'internationalisation de l'entreprise en prenant en compte les particularités des marchés nationaux (normes locales, spécificités des clients…). Les trois sociétés suivantes : RIMBO au Niger, BITTAR au Mali et SKV au Burkina Faso peuvent être prises en exemple.

C'est un modèle de coopération inter-entreprise que nous proposons dans le souci d'une modernisation de l'activité de TRIV mais aussi d'intégration.

Il importe donc de vérifier les conditions de mise en œuvre d'une telle alliance et d'analyser les enjeux qu'elle peut impliquer.

321 Les principes de l'alliance

Pour gérer la coopération trilatérale entre BITTAR, RIMBO et SKV, 3 situations peuvent être analysées d'un point de vue juridique : simples contrats de coopération, création de joint-venture ou prise de participation au capital entre partenaires qui peut être croisée.

Cette dernière option n'est pas en général stratégique pour nos trois compagnies qui cherchent à s'intégrer confortablement sur le marché étranger. Il s'agit en fait d'un apport minoritaire de capital qui ne permet pas au trois sociétés un réel échange de coopération.

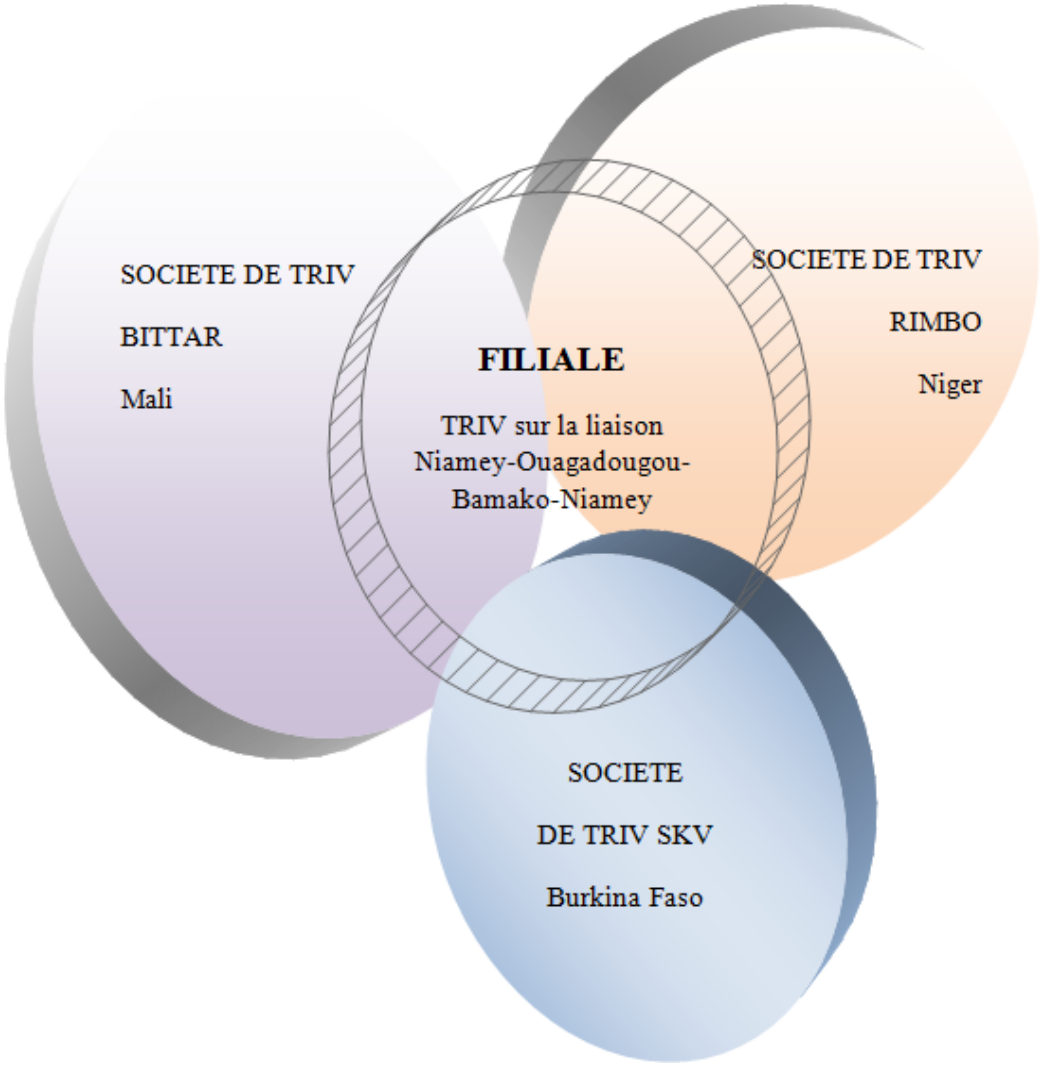
Quant à la signature des simples contrats plusieurs difficultés peuvent apparaître par rapport à la loyauté des partenaires. En effet, le doute de l'implication effective de l'autre peut déclencher des comportements ambigus des uns par rapport aux autres. Ce qui a été les cas dans la correspondance annulée entre BITTAR et la SNTV.

Certains accords comme celui conclu entre les compagnies EHGM et BINKE se retrouvent aussi dans ce dilemme car la première se voit extorquer une part plus importante de son chiffre d'affaires par sa partenaire. Le plus choquant est le sabotage quand les alliés ne mettent pas à disposition du partenariat les éléments nécessaires à la réalisation de l'objectif fixé.

La joint-venture devient donc plus idéale pour ce cas d'étude. Les trois compagnies mettent en commun le capital pour créer une filiale qui aura pour objectif de remplacer les trois sociétés mères sur le marché international référence faite aux liaisons Niamey-Ouagadougou-Bamako-Niamey. Mais ces compagnies conserveront leurs activités respectives sur le plan national et aussi sur les autres liaisons non concernées par l'alliance.

Chacune est supposée donc autonome sur toute activité non concernée par la filiale (Figure 26).

Figure 26 : Scénario d'une joint-venture entre BITTAR, RIMBO et SKV



Le profit de la filiale est reparti entre les compagnies mères au prorata du l'apport en capital. Ce qui implique que pour éviter toute coopération déloyale, l'écart d'investissement des principaux partenaires ne doit pas être trop élevé pouvant aller jusqu'au conflit d'intérêt.

Par ailleurs, certains accords sur le plan managérial (administration de la structure, échéance…) et sur les objectifs stratégiques devraient être signés au préalable.

L'alliance entre BITTAR, RIMBO et SKV va permettre à chacune des trois entreprises d'acquérir des compétences non disponibles sur le marché local.

Cette vision est d'ailleurs partagée par HAMEL (1991) cité par Frédéric LEROY et YAMI (2009, p 141) selon lequel *« bien qu'ils ne l'admettent pas toujours, plusieurs partenaires perçoivent clairement leur alliance [ou coentreprise internationale] comme un forme transitoire dont l'objet premier est l' « internalisation des compétences du partenaire ».*

322 Les enjeux de tel scénario (filiale BITTAR, RIMBO, SKV)

Cette filiale bénéficiera d'un effet d'expérience résultant des expériences spécifiques de chacune des trois compagnies liant ainsi ancienneté, connaissance du marché local, technologie et modernité. Il s'agit en effet d'une coopération complémentaire dans le souci de réduire voire même de faire disparaître les difficultés liées à l'implantation de ces compagnies sur le marché étranger. Mais le contrôle partagé d'un point de vue administratif et aussi sur les objectifs stratégiques peut être source d'autres difficultés.

Toutefois, nous restons optimistes dans ce cas de figure puisqu'il s'agit d'une présence simultanée et chacune des trois sociétés mères prendra sous sa responsabilité la partie correspondant à ses compétences locales. Il peut s'agir d'une utilisation par la filiale des infrastructures et du personnel de chaque société mère mais au niveau local. L'idée est que BITTAR, RIMBO et SKV créent chacune à son sein un service chargé uniquement des activités de la filiale. Cela leur permettra de limiter certains frais comme les charges locatives, l'imposition fiscale (chaque compagnie se verra imposée au niveau local mais intégrera dans le calcul de son assiette fiscale sa part de revenu des activités de la filiale)... Il reste quand même à noter que parmi les sociétés répertoriées plusieurs types de trios d'entreprises de nationalités différentes peuvent être constitués et chacun peut être porteur de cette perspective. Il reste juste une question d'ambition.

Tout porte à croire qu'un tel scénario, s'il se réalise, sera un atout considérable pour les sociétés partenaires dans un contexte d'intégration sous-régionale où l'internationalisation des

entreprises de TRIV est plus que nécessaire mais soumise à plusieurs contraintes. Toutefois, certains effets peuvent d'ors et déjà être escomptés :

- la multiplication de ce type d'alliance par d'autres entreprises qui dopera la compétitivité dans le secteur parce que la concurrence sera plus rude entre les filiales ainsi constituées.
- l'ouverture vers d'autres pays de la sous-région avec des entreprises locales…..

Cette dernière perspective est très intéressante et sera un symbole d'une intégration réussie dans le secteur de TRIV car elle améliorera les conditions de déplacements de la population dans la zone communautaire.

La réalisation d'un tel scénario viendrait en complément des stratégies développées jusqu'ici dans le cadre de l'intégration sous régionale en Afrique de l'Ouest et serait la contribution des entreprises de TRIV dans le programme intégrateur, à l'image d'un futur réseau routier homogène et sans discontinuité, et dont les principaux projets sont en cours d'exécution[41].

[41] Elément développé dans le chapitre 1 de la première partie

Conclusion

De notre observation et de nos enquêtes, il ressort qu'aucune stratégie n'est actuellement mise en place par les entreprises malgré l'existence d'opportunités (secteur en pleine expansion, ouverture vers l'international, existence de demande latente, présence des zones non desservies, absence d'autres modes de transport interurbain comme le rail, coûts élevés du transport aérien…).

Une étude stratégique du marché de TRIV a mis en évidence les forces et faiblesses des principaux groupes d'entreprises. Il s'avère que des potentialités existent pour certains groupes à l'image de G1 leur conférant une position confortable sur le marché. Les convergences d'objectifs observées entre les trois premiers groupes d'entreprises (G1, G2 et G3) mais aussi les compagnies étrangères démontrent l'intérêt qu'accordent ceux-ci à la modernisation du secteur. Même si le terme stratégie n'a réellement pas de sens pour ces entreprises, ces relations renforcent manifestement, leur priorité à moderniser leurs activités (grands bus modernes et plus confortables, gestion plus organisée…). Ceci peut dans certaines mesures expliquer les divergences de ces entreprises avec celles de G4 (les artisans transporteurs opérant avec des bus très vétustes et surchargés). Toutefois, même les entreprises pionnières n'ont pas encore une vision stratégique de leur activité, c'est-à-dire à très long terme, ce qui laisse supposer qu'elles ne sont pas encore au stade de réactivité et pas totalement impliquées dans une lutte concurrentielle. En conséquence, la compétitivité du secteur est loin d'être acquise.

Par ailleurs, le rapport de forces confère une position privilégiée aux voyageurs et fait d'eux, l'élément central pour toute stratégie. De même, les besoins et aspirations des voyageurs peuvent changer tout comme l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises. Il arrivera un point où les voyageurs, plus exigeants en termes de ponctualité, de confort…, voudront encore plus, voire même du *sur-mesure* (Ce qui peut aussi se manifester par une offre complète des prestations spécifiques).

Afin d'anticiper un tel scénario, il est plus que nécessaire de repenser l'activité autrement. Les entreprises devraient saisir les opportunités qui leur sont offertes pour développer leur activité mais aussi prendre en compte les attentes de leurs clients à travers des études sur les déterminants de demande en TRIV et leur évolution. Chacune des entreprises des groupes G1, G2 et G3 peut trouver ici un cadre de référence à partir duquel, elle peut mener stratégie.

Pour le groupe G4 par contre, la situation est plus critique. Nous estimons tout de même, que les entreprises de ce groupe, vouées d'avance à disparaître, pourraient être sauvées. Il suffit juste d'une forte implication de ces acteurs dans l'entrepreneuriat, laquelle suppose aussi une volonté collective de ces entreprises mais aussi des pouvoirs publics pour faire évoluer le secteur dans un environnement plus concurrentiel.

Il ressort par ailleurs, que malgré l'ambition pour le développement du secteur, la prise en compte des rapports de forces modifie les priorités de certains groupes en occurrence le G1. Aussi, il reste évident que ce groupe G1 qui a déjà acquis un certain privilège sur le marché national, se penche désormais pour des alliances avec des sociétés de TRIV étrangères. L'analyse des relations inter-groupes d'entreprises montre en fait que les compagnies étrangères partagent ces mêmes ambitions.

En effet, ces entreprises les plus performantes déjà lancées dans l'international, devraient mener des stratégies pour gagner en compétitivité sur le plan international mais aussi pour faciliter leur implantation sur les marchés étrangers.

En définitive, les actions ainsi suggérées pourraient être comme des éléments de réponse au bénéfice des entreprises nigériennes de TRIV en vue d'une plus grande compétitivité du secteur dans son ensemble et aussi d'une intégration sous-régionale plus que jamais d'actualité. Toutefois, la seule implication des entreprises ne saurait être suffisante. Il semble en effet, plus qu'évident qu'une participation des pouvoirs publics est aussi nécessaire pour créer un environnement plus favorable non seulement à la performance de ces entreprises mais aussi à la compétitivité du secteur dans le schéma d'intégration sous-régional.

Autrement dit, pour repenser l'activité comme nous l'avons suggéré dans toute l'analyse qui précède (configuration future de l'offre, compétitivité des entreprises via les modèles de stratégies suggérés…), certains aspects de l'offre mais aussi de la concurrence inter entreprises doivent être revus dans la politique publique de transport pour une meilleure efficacité du système.

Chapitre VI Les grands objectifs pour le futur : vers une efficacité du système des TRIV

Les analyses sur les relations inter-acteurs ont permis de mettre en évidence les priorités sur lesquels l'Etat devrait mener ses actions mais aussi les acteurs qu'il peut mobiliser. Ces priorités convergent vers la recherche de l'efficacité du système qui sous tend, non seulement la modernisation du secteur dans son ensemble mais surtout le respect de la réglementation par les usagers. Toutefois, pour qu'une telle ambition se réalise, il faudrait définir un cadre de référence adapté aux besoins récurrents et qui soit propice à la performance des entreprises et in fine la compétitivité du secteur.

Nous abordons ainsi le champ de la politique de transport. Cette dernière peut se construire sur une base solide avec toutes les chances d'aboutir vu que l'Etat et ses alliés (organisations sous-régionales, voyageurs et même les compagnies de transport, identifiés dans le chapitre 3) ont le rapport de force le plus important. Il conviendrait par ailleurs, dans la définition des ambitions futures pour le système de TRIV de prendre en compte les besoins des usagers, mais aussi la situation économique du pays. Sur la base de leurs points de vue recensés, des objectifs plus cohérents sont alors à décliner en termes de l'offre plus adaptée, de performance socio-économique et des effets structurants sur l'environnement (section 1).

Mais ces ambitions doivent pouvoir se traduire par des actions concrètes. Ainsi nous tenterons de déterminer des options de politiques publiques pour les avantages concurrentiels futurs. Les solutions à trouver concerneront principalement les plans suivants : réglementaire et institutionnel, technique, commercial et financier (section 2).

Toutefois, ces options pour être réalisables doivent s'accompagner des mesures mais aussi des moyens de contrôle (section 3).

Section 1 les ambitions du futur à travers les points de vue des acteurs

Il nous faut tout d'abord recenser les attentes des principaux acteurs et essayer de définir des options de politique. Il s'agira donc des éléments d'aide à la décision publique.

1 Les attentes des acteurs

Les entretiens menés auprès des différents acteurs du secteur nous révèlent un certain nombre de difficultés caractéristiques du système de TRIV. Ces dernières ont donc été prises en compte pour définir les besoins pour l'avenir du secteur.

Ainsi pour les voyageurs, l'urgence se situe dans la modernisation des services de transports prenant en compte tous les éléments nécessaires à la réduction des coûts liés (diminution de temps de transport, de l'inconfort, de surcharge des véhicules de transport) mais aussi de l'accessibilité aux gares routières.

Pour les entreprises artisanales ou sociétés, la problématique se résume à la compétitivité du secteur mais dans un contexte plus concurrentiel. Ces entreprises s'imaginent mal gagner en compétitivité alors qu'elles supposent que la concurrence est loin d'être loyale. Ces aspects se ressentent surtout sur les tarifs pratiqués qui doivent suivre une fourchette prédéfinie par le pouvoir public qui pourtant est loin d'être respectée par les artisans transporteurs. Il y a aussi l'utilisation de bus trop vétustes qui sont sources de nuisances. En effet, aucune mesure concrète n'est actuellement en vigueur dans le but d'éradiquer ces nuisances.

Quant à l'Etat et tous ses démembrements, gagner la confiance des acteurs et leur faire respecter la réglementation est devenu crucial. Les préférences à ce niveau sont pour une concurrence non pas à travers la tarification mais par la qualité des services offerts. Cette dernière qui allie confort et sécurité serait de nature à diminuer la pollution, la dégradation des infrastructures routières, les accidents de la route grâce à l'utilisation par ces entreprises des véhicules modernes et beaucoup moins vétustes. Ainsi donc, l'Etat fait de la compétitivité des entreprises l'élément indispensable à l'efficacité du système. Toutefois, l'Etat reste conscient de la nécessité de coopération des entreprises pour la réussite de tout programme de politique de transport.

Les organisations sous-régionales partagent cette position de l'Etat mais dans l'optique la facilitation des transports inter-Etats. Il ressort l'importance de faire réagir les entreprises dans la compétitivité sous-régionale.

2 Les grandes tendances

Ces attentes recensées au niveau des acteurs témoignent de la nécessité de créer un environnement plus concurrentiel pour les entreprises. Mais mettre les entreprises au devant de la scène suppose leur entière coopération. Ce qui n'est pas évident surtout dans le contexte où ces dernières ne sont pas en confiance avec les pouvoir publics.

Par ailleurs, nous avons remarqué que les barrières à l'entrée sont très faibles ce qui n'est pas de nature à décourager les créations abusives des entreprises. Il en découle dès lors une concurrence destructive guidée par cette volonté de mettre des entraves aux entreprises pour qui les activités marchent bien. Ces perturbateurs sont en fait des entreprises qui entrent et sortent continuellement sur le marché puisqu'aucun investissement consistant n'est à la base. Sans aucun doute, une régulation s'avère nécessaire mais encore faut il qu'elle soit efficace. Cela montre l'intérêt d'accentuer la dynamisation du volet transport de l'ARM dont un des objectifs est de dresser un tableau de bord pour l'activité du secteur.

Cette autorité devrait disposer dans un premier temps des statistiques regroupant toutes les informations sur les entreprises du secteur (date de création, constitution du capital, adresse, nombre d'agences, masse salariale, parc de véhicules et ses caractéristiques, zone d'intervention ou type de liaisons…). La mise en place d'une telle base des données est nécessaire à la réalisation d'un dispositif de régulation. Ces statistiques permettront à l'autorité de régulation de mieux cerner le secteur et de pouvoir procéder à la définition des indicateurs reflétant au mieux la compétitivité dans le secteur. Ces indicateurs seront définis à partir des options de politiques.

Section 2 Détermination des options de politiques publiques pour les avantages concurrentiels futurs

On présentera ici les actions stratégiques que peuvent entreprendre, selon nous, les pouvoirs publics dans le but d'assurer l'efficacité du système de TRIV. Ces politiques doivent non seulement garantir la compétitivité des entreprises de TRIV mais aussi atténuer la

concurrence qui peut être souvent non contrôlée. Les points à revoir sont à décliner au niveau de l'offre et de la concurrence.

1 Le degré acceptable de la concurrence

L'enjeu ici est de repenser l'activité de TRIV en essayant d'éliminer toute forme de concurrence déloyale et clandestine. La réflexion doit porter sur la nature des véhicules de transport les plus adaptés qui devraient être utilisés pour la profession (capacité, âge du véhicule…), sur la tarification dans le but de proscrire toute vente à perte comme le font actuellement les artisans transporteurs mais aussi la tarification de place de stationnement dans les zones sensibles (aux alentours des marchés, des gares routières…) généralement convoitées par les transporteurs clandestins.

Cela suppose donc un renforcement des barrières à l'entrée du secteur. Nous rejoignons ainsi l'idée de Valérie YOUTA (1997, p 261) Op.cit. qui suppose que : *« La régulation par les prix plafonds étant facilement contournable, on peut imaginer une régulation axée sur la sélection qualitative des entrées sur le marché, la redéfinition des conditions d'entrée en fonction du segment du marché considéré et la confrontation offre/demande sur ce segment de marché. L'instance régulatrice devrait alors disposer des statistiques régulièrement mises à jour à la fois sur le nombre de véhicules et des places offertes mais aussi sur les lieux d'origines et de destination. ».*

Cette option est déjà envisagée dans le pays à travers l'ARM. Mais comme nous l'avons vu dans la première partie, aucun indicateur de pertinence n'a été mis au point. Ceci est d'autant plus vrai que la branche transport de cette autorité de régulation multisectorielle reste encore non opérationnelle.

21 Les véhicules de TRIV

Ici, il sera mis en avant non seulement la nature du véhicule mis en transport mais aussi et surtout son état. Des critères devraient être pris en considération comme la sécurité et la pollution (émission des substances polluantes). Mais compte tenu de la délicatesse de l'évaluation de ces critères et de leur prise en compte, il pourrait s'agir dans un premier temps de limiter l'âge des véhicules de TRIV. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, la majorité des entreprises utilise des véhicules de plus de 10 ans à l'achat. Outre la mise en place d'un programme incitatif de renouvellement du parc des autocars de transport, un renforcement du contrôle technique des véhicules est aussi nécessaire. Toutes les entreprises

du secteur devraient évoluer dans cette perspective rénovatrice nécessaire à la modernisation du secteur. Les futures comparaisons des parcs des véhicules des différentes entreprises devraient pouvoir se faire non pas en termes d'ancienneté des bus mais de leur capacité. Il importe aussi de redéfinir les caractéristiques des véhicules autorisés à effectuer des très longues distances.

22 La tarification

Elle soulève plusieurs questions auxquelles il va falloir répondre :

- Une tarification basée sur des zones, ou sur le kilométrage ?
- La tarification doit elle être homogène pour une liaison donnée, quelle que soit l'entreprise ?
- Une tarification fixée par l'Etat ou par le transporteur, ou par concertation ?

Au Niger, pour le TRIV, une fourchette tarifaire est fixée par l'Etat. Cela suppose donc l'homogénéité de tarifs pour les entreprises. Cependant, nous avons constaté que cette tarification n'est pas respectée. En effet, dans ce contexte de TRIV où plusieurs entreprises sont en compétition, l'unicité de la tarification n'est pas gage de la bonne compétitivité du secteur. Des tarifs homogènes supposent des services homogènes ce qui peut avoir un impact négatif sur la qualité requise. Les entreprises seront incitées à la surcharge de leurs bus pour dégager une marge bénéficiaire plus importante. Il peut aussi arriver que celles-ci pour réduire leurs coûts de production enlèvent certains services jugés trop onéreux. Il en résulte une perte de confort pour les usagers. Actuellement c'est ce qui prévaut et par conséquence les entreprises ont tendance à négliger leur côté compétitif (pas de service marketing ni même de stratégie marketing clairement définie). La fidélisation du client par le service rendu est négligée ce qui fait qu'après l'expérience d'un voyage, le client n'est pas confiant et est près à voyager avec des bus d'autres entreprises. Par ailleurs, certaines entreprises arrivent facilement à contourner le système et pratiquer des tarifs plus faibles. Il en résulte une forme de concurrence non contrôlée. La tarification devrait sans doute refléter les coûts supportés par les entreprises pour leur prestation mais devrait aussi prendre en compte des éléments liés aux coûts sociaux et environnementaux. C'est un vrai défi que de faire comprendre aux entreprises mais aussi aux usagers, la logique actuelle des formations des prix.

Pour arriver à une tarification optimale dans ce contexte, plusieurs éléments sont à prendre en compte. Ces éléments sont surtout à considérer au niveau des entreprises pour les amener à réagir favorablement à la modernisation du secteur. On est encore loin de la démarche d'une

tarification qui s'inscrit dans une logique d'un transport pour tous (tarification sociale). Celle-ci devrait résulter d'un long processus et sauter les étapes serait un handicap.

Toutefois, aucun des aspects de la tarification cités ci-dessus n'est exclusif. La tarification optimale peut être définie en tenant compte de divers aspects comme au kilomètre parcouru, fixée par concertation entre pouvoir public et opérateurs, tarification homogène... Pour cela, à l'instar des transports des marchandises, une étude devrait être menée sur la formation et le niveau des coûts de TRIV. Les résultats de l'étude pourraient servir de base pour la détermination de la fourchette tarifaire fixée en concertation par un comité comprenant des représentants administratifs, des transporteurs, du syndicat des usagers des transports…

Une telle option dont le but est de sensibiliser les entreprises dans leur tarification suppose néanmoins une véritable implication des principaux acteurs et un investissement conséquent de la part de l'Etat.

2 Redéfinition de l'offre

Celle-ci peut se faire suivant les différents segments de marché identifiés dans la partie précédente. Elle se fera en termes de lignes à assurer, des formes d'offre (service direct, à la demande…), de fréquence de l'offre mais aussi de la qualité des services (régularité, sécurité, confort, état des véhicules, attente dans les gares routières). Nous pensons par exemple à une adaptation de l'offre par adéquation entre :

Type de ligne → Type de demande → Gamme de véhicules.

Il peut aussi s'agir de réorganiser le système en considérant la complémentarité d'offre des grandes et petites entreprises mais aussi la coordination avec le transport urbain

21 Complémentarité d'offre globale (petite et grande entreprise)

La desserte en transport interurbain n'est pas encore effective pour toutes les zones. Les compagnies de transport ne sont présentes que sur les grands axes ce qui explique comme nous l'avons vu dans la première partie, la forte concentration des sociétés sur les liaisons Niamey-Dosso, Niamey-Tahoua au détriment de la liaison Niamey-Tillabéry. Cette absence est compensée par la présence des artisans transporteurs. Toutefois, les sociétés qui assurent cette liaison (exemple la société AZAWAD) sont amenées à multiplier le nombre des voyages par jour pour essayer de satisfaire la demande. Certains départements par exemple dans le Sud Ouest du pays (Téra, Say, Ouallam, Filingué…) ne sont pas desservis par les compagnies de

transport. Sur ces axes, seuls les artisans transporteurs sont présents compte tenu de l'état des infrastructures routières qui sont généralement des routes secondaires mais aussi en très mauvais état. Par ailleurs, les sociétés de transport ne desservent que les principales régions du pays et les départements situés sur les liaisons qu'elles assurent. Il en résulte l'importance des bus des artisans transporteurs qui assurent tant bien que mal la liaison des zones non desservies. Ces entreprises gardent une certaine souplesse et leur flexibilité leur permet d'assurer même les liaisons inter-villages. De ce fait, ces entreprises espèrent compenser la perte de leur clientèle occasionnée par l'avènement des compagnies de transport.

Par ailleurs, les entretiens auprès des sociétés de transport montrent que majoritairement celles-ci pensent qu'il n'y a aucun avantage à desservir de telles liaisons. Plusieurs raisons sont avancées : état des infrastructures, demande faible (ce qui pourrait avoir pour conséquence, le retour à vide), tarifs très bas qui ne permettent pas de couvrir tous les frais de l'entreprise… Ces entreprises n'envisagent donc pas de desservir ces zones.

Il est tout à fait logique d'insister donc sur la complémentarité de l'offre entre petites et grandes entreprises. L'enjeu est de redéfinir l'attribution des lignes en prenant en compte les caractéristiques de chacune des zones :

- difficile accessibilité à cause de l'état des infrastructures, de problème d'insécurité comme dans le Nord du pays,
- manque de clientèle potentielle à cause de la faiblesse de la demande soit pendant toute l'année, soit à des périodes précieuses (saison hivernale, vacances scolaires…). Ce qui suppose parfois le retour à vide ou des longues heures d'attente des clients avec toutes les contraintes liées.

Pour compenser le manque à gagner des entreprises et garantir l'accessibilité en transport collectifs dans ces zones, il pourrait être institué une forme de péréquation (tarifaire, fiscale…) ou même à la création dans des zones très critiques d'une entreprise publique de TRIV. Ce retour en arrière peut se justifier par le refus des compagnies de transport à desservir de telles zones mais aussi les conditions très pénibles de déplacement qu'offrent les entreprises artisanales (surcharges, pannes successives, transport mixte voyageurs marchandises…). La création d'une entreprise publique sur ces axes peut aussi avoir un effet très positif sur la compétitivité des entreprises artisanales lesquelles devraient améliorer la qualité de leurs services pour ne pas perdre leur clientèle.

Le modèle que nous pouvons préconiser pour le moyen terme est celui de la cohabitation des sociétés privées, des entreprises artisanales mais aussi dans des cas très isolés d'une entreprise

publique de TRIV. Cette complémentarité permet de compenser l'inégale accessibilité des populations en TRIV, voire même en transport inter-villages. A long terme, le défi se place au niveau des financements des infrastructures routières pour désenclaver ces zones à faible potentiel routier.

Toutefois, une importante étude s'avère nécessaire sur les dessertes interurbaines mais aussi inter-villages dans le but d'identifier les déterminants à prendre en compte dans la politique de transport. L'objectif aussi est de pouvoir intégrer dans la politique de transport, les attentes des usagers à travers les différents aspects de l'environnement dans lequel évolue le transport. Il importe toutefois de noter que comme pour les stratégies d'entreprises, la politique de transport devrait s'insérer dans un processus de long terme intégrant ainsi tous les éléments susceptibles de faire évoluer cet environnement

22 Coordination transport urbain et interurbain

A l'image de la complémentarité des entreprises sur les axes interurbains, il serait nécessaire de définir la coordination entre transport urbain et transport interurbain dans les grandes villes du pays en l'occurrence à Niamey. L'objectif à ce niveau est de faciliter l'accessibilité aux gares qui reste pour l'instant un des problèmes rencontrés par les voyageurs. Comme nous l'avons mentionné dans la première partie, la plus part des compagnies privées fixe le départ très tôt le matin, ce qui rend l'accessibilité aux gares, beaucoup plus contraignante. En effet, à ces heures, les tarifs pratiqués par les taxis urbains sont très élevés et certaines zones ne sont pas desservies. S'agissant des retours de voyage, à la sortie des gares privées de TRIV aucune limite tarifaire n'est fixée pour le transport urbain ce qui fait que les voyageurs qui vont emprunter le transport collectif urbain doivent soit payer un tarif élevé aux devantures de la gare, soit marcher pour quitter la proximité de la gare et payer ainsi un tarif normal pour le taxi. Pour réduire un temps soit peu ces contraintes et réduire ainsi les ruptures des charges, la coordination entre transport urbain et transport interurbain est nécessaire. Les options suivantes peuvent être analysées:

- Les compagnies de TRIV intègrent dans leur gamme des services proposés aux voyageurs, la desserte urbaine,
- Il peut aussi s'agir d'organiser des itinéraires de lignes de bus qui desservent l'ensemble du tissu urbain. Mais aucune convention n'est signée dans l'exploitation des lignes par les taxis et/ou bus au niveau urbain, ce qui suppose un manque d'hiérarchisation.

- Au niveau des gares publiques, la création des pôles d'échange entre le deux types de transport peut réduire les coûts liés au changement de mode de transport urbain à l'interurbain et vis versa. Mais le problème qui va se poser ici est celui de l'engorgement de la gare déjà victime comme nous l'avons mentionné de l'insécurité. La connexion par le pôle d'échange suppose en outre un investissement conséquent au niveau technique et matériel pour faciliter la coordination tout en garantissant la fiabilité.

L'objectif final est de parvenir à une interconnexion entre le transport urbain et interurbain.

Section 3 Proposition d'un tableau de bord pour l'activité de TRIV au Niger

A partir des options pour les avantages concurrentiels futurs ci-dessus définies, on va proposer un tableau de bord qui servira de base de régulation de TRIV et pour toute prise de décision nécessaire pour la compétitivité du secteur.

Le tableau de bord suppose la mise en place d'un nombre restreint d'indicateurs qui permettent d'évaluer la performance de l'activité.

Dans le cadre de cette étude, l'idée est d'élaborer une grille de contrôle de l'activité de TRIV. Les éléments répertoriés devraient être mis à jour régulièrement afin de pouvoir identifier les problèmes en temps réels et considérer les variables qui méritent plus d'attention. Les informations recueillies devraient assurer une plus grande réactivité aux pouvoirs publics face à l'évolution de l'environnement de l'activité de TRIV parallèlement à d'autres activités comme la desserte urbaine, le financement des infrastructures, le prix des hydrocarbures…

Le tableau de bord proposé s'inscrit dans une logique dynamique afin, pour les décideurs, de connaitre rapidement et en permanence les éléments nécessaires au contrôle de l'activité de TRIV dans sons ensemble.

Nous considérons ici les différentes options de stratégie définies dans la section précédente comme les objectifs à atteindre. Pour chacun des objectifs, des facteurs de succès sont identifiés et leur évaluation serait possible par la détermination des indicateurs de performance.

Par exemple, l'analyse précédente montre que pour qu'il ait concurrence contrôlée, il faut un renforcement des barrières à l'entrée ici par une limitation d'âge des véhicules de transport, ce

qui suppose un renouvellement du parc de véhicules. Pour pouvoir évaluer ce facteur de succès, l'indicateur à contrôler proposé est : *les nouvelles immatriculations* (Tableau 25). La concurrence loyale suppose aussi comme nous l'avons mentionnée, l'interdiction de la vente (des titres de transport) à perte ce qui implique une tarification homogène. L'indicateur associé est : l'indice de prix.

A l'objectif « complémentarité offre globale », nous associons l'indicateur *« taux de couverture par zone »* qui permet de mesurer « l'accessibilité de la population en TRIV », facteur de succès ici.

La *densité routière* est l'indicateur qui évalue en temps réel les investissements réalisés en infrastructures routières dans les zones à faible potentiel routier.

Au total six indicateurs sont ainsi identifiés pour le suivi mais aussi l'évaluation des objectifs fixés. Ces indicateurs ont été choisis de façon à ce que la collecte des données nécessaires à leur calcul ne soit d'aucune difficulté. Toutefois, cela suppose des enquêtes périodiques et pour les nouvelles immatriculations des enregistrements fiables et par catégories de véhicules. Le taux de couverture en TRIV est exprimé par le nombre d'entreprises de TRIV (sociétés et artisans transporteurs) desservant la zone.

Tableau 25: Tableau de bord pour l'efficacité du système de TRIV au Niger

Objectifs	Facteurs de succès	Indicateurs
Concurrence loyale	Renouvellement de parc de véhicules	Nouvelles immatriculations
	Tarification homogène	Indice des prix de transport
Complémentarité offre globale	Accessibilité de la population en TRIV	Taux de couverture par zone
Financement des infrastructures routières	Désenclavement des zones à faible potentiel routier	Densité routière
Coordination transport urbain et interurbain	Accessibilité aux gares de TRIV Atténuation de rupture de charge	Nombre d'opportunités de desserte Temps de correspondance

La réalisation d'un tel tableau de bord, par ailleurs simple peut se heurter à des contraintes financières des administrations concernées. De plus, il suppose l'action concertée de plusieurs acteurs (Ministère de Transports, Ministère de l'Equipement, Chambre de commerce, les entreprises, les usagers…), indispensable pour le contrôle des différentes statistiques.

Conclusion

Ce chapitre a montré la nécessité d'une régulation pour faire évoluer le secteur dans un environnement plus concurrentiel. Cette régulation devrait fonctionner par objectifs traduits sous formes d'indicateurs facilement accessibles et suppose aussi l'implication de plusieurs acteurs. L'enjeu est surtout d'identifier les dispositions nécessaires pour la réalisation de telles ambitions. Des programmes de modernisation de l'activité des entreprises opérant dans le secteur devraient être mis en place afin de faire face à la concurrence locale ou étrangère.

Entre autres éléments à considérer, la vétusté du parc qui peut être liée à l'état des infrastructures et au mode d'exploitation artisanal. Cette situation résulte aussi d'un mode de gestion fondé dans une large mesure sur le tour de rôle, organisation qui n'incite pas les artisans transporteurs à l'investissement dans la mesure où dans les gares routières publiques, ils sont dans des conditions linéaires d'accès à la clientèle. Des mesures d'ajustement du système de fonctionnement de l'entreprise devraient être prises :

- par rapport au renouvellement du parc
- par rapport à la fonction du transporteur (pour motiver et qualifier le personnel)

Ce dernier aspect renvoie surtout à la problématique de la formation du personnel de TRIV avec des mesures incitant au professionnalisme de l'activité de TRIV. Il faudrait mettre en place des modules de formation prenant en compte la réalité de la profession et portant sur :

- La compréhension des dispositions réglementaires et techniques de gestion ;
- Les conditions d'accès aux sources de financement de l'activité de TRIV ;
- La sensibilisation sur la sécurité routière…

Cependant, les entreprises peuvent être dans l'impossibilité de rémunérer convenablement leur personnel qualifié. C'est la raison pour laquelle on devrait concevoir des mesures incitatives telles que l'établissement des primes à la professionnalisation, la réduction des

taxes, la sensibilisation des transporteurs à la qualification de leur personnel, et impliquer l'Etat dans d'éventuelles formations de personnel…

Par ailleurs, le contrôle sur le terrain devient aussi une nécessité et, à l'image des autres secteurs comme la télécommunication, des enquêtes périodiques devraient être mis en place dans le secteur afin d'alimenter une base de données mise à jour régulièrement. Cette base servirait aussi pour la création des indicateurs de contrôle de l'activité.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie a recensé des éléments d'analyse de la compétitivité des entreprises de TRIV du Niger à partir de la théorie sur les stratégies d'entreprises. Il a été mis en évidence les spécificités des entreprises de transport qui font du client l'élément focal de toute stratégie. Toutefois, ces spécificités ne sont pas de nature à altérer complètement la pertinence des concepts de stratégie. Afin de prendre en compte l'environnement dans lequel évoluent les entreprises on a analysé la compétitivité du marché de TRIV à travers les groupes d'entreprises.

L'essentiel de la part de marché est détenue par un nombre très restreint d'entreprises, celles des groupes G1 et G3. Par ailleurs, l'analyse de l'intensité concurrentielle suivant le modèle de P.P.HELFER et alii conforte la position dominante de G1. La menace des autres forces présentes sur le marché (fournisseurs, clients, nouveaux entrants et substituts) est très faible pour les entreprises de ce groupe dont les concurrents potentiels restent les compagnies étrangères. L'analyse en termes de rapport de force conforte le leadership de G1 et indique l'importance du statut des voyageurs dans les relations inter groupes d'entreprises. Chaque groupe devrait donc mettre en avance la recherche d'un maximum de clients pour conclure des alliances avec les autres.

Après leur hégémonie sur le plan national, les entreprises du groupe G1 chercheront à mieux se positionner sur les marchés étrangers. Devant les difficultés récurrentes d'implantation à l'étranger, une des options reste la création d'une joint-venture internationale, scénario très prometteur surtout dans le contexte de l'intégration sous-régionale. De tous les groupes d'entreprises, seul G4 est dans une impasse totale, ce qui conforte notre hypothèse de l'intervention de l'Etat pour assainir et relancer leur activité. Les autres groupes d'entreprises disposent chacun de potentiel qu'ils ont jusqu'à présent ignoré mais qui reste nécessaire pour l'élaboration de leurs stratégies concurrentielles.

CONCLUSION GENERALE

Une des ambitions de cette recherche était de mettre en évidence la complexité du système de transport interurbain des voyageurs au Niger, et de dégager des orientations pour l'avenir. Cette complexité découle non seulement de la multiplicité des acteurs et de l'enchevêtrement des décisions au niveau institutionnel, mais aussi et surtout de la méconnaissance du secteur. Jusqu'ici, la politique des transports routiers élaborée au Niger n'a pas retenu une problématique de l'efficacité du système de transport à travers la stratégie des acteurs

En effet, au Niger, les relations entre acteurs du système de transport restent très compliquées avec pour conséquences à la fois des décisions unilatérales des administrations et un fort taux d'échec dû principalement à l'incivisme des autres acteurs. Dans la perspective d'une amélioration du système, nous avons jugé opportun d'étudier l'implication de ces acteurs pour la compétitivité du secteur dans son ensemble. Il ressort par ailleurs que cette compétitivité suppose non seulement l'aptitude des entreprises à être plus réactives face à l'évolution de leur environnement mais aussi, la mise en place d'un cadre de politique plus adapté.

I Obstacles rencontrés et les limites méthodologiques de la recherche

La collecte des données

Notre enquête sur le terrain n'a pas connu véritablement une phase exploratoire qui devrait servir de préliminaire dans le choix de méthodologie d'analyse des données. En effet, cette étape était sensée nous permettre d'identifier tous les facteurs importants et nécessaires pour l'étude. Toutefois, les items de l'enquête ont été choisis de manière à ne rien laisser au hasard ce qui implique la surcharge du questionnaire. Mais cette lourdeur s'explique du fait que nous ne disposions au départ d'aucune donnée fiable.

Par ailleurs, pour réduire un temps soit peu l'erreur dans la procédure, il a été mené une enquête probatoire pour tester les questionnaires ce qui n'a pas eu réellement d'impact sur la nature des données répertoriées. Il y a lieu de noter tout de même l'importance d'un tel cheminement pour l'administration finale des questionnaires. En effet, nous avons pu tester la cohérence et la compréhension de nos propos vis-à-vis des enquêtés. Ceci est compréhensible parce que la langue (le français) dans laquelle sont rédigés les questionnaires a des fortes chances d'être différente de celle dans laquelle ils seront administrés (la majorité des enquêtés

ne parle pas le français). Deux types des données ont été recensées : quantitatives qui ne sont pas toujours disponibles et qualitatives, ce qui suppose un fort effort d'interprétation. A ce niveau, des biais existent surement.

Aussi, nous avons été confronté à l'absence et/ou à l'insuffisance de certaines données ce qui explique le retour sur le terrain d'enquête. Au final, ceci a été très utile puisque non seulement, le nombre d'enquêtés a augmenté pour ce qui concerne les voyageurs mais aussi la deuxième série d'enquête a permis d'avoir des données sur la période scolaire contrairement aux premières enquêtes. Le risque auquel nous nous exposons ici est celui du duplicata des données. Par mesure de sécurité, nous avons procédé par comparaison des fiches d'enquêtes pour tenir compte des éléments de concordances (lieu de naissance, âge, sexe…) pour pouvoir valider la fiche.

Une autre critique concerne l'échantillon des entreprises recensées au Niger qui s'est limité seulement au contexte de Niamey. Toutefois, pour les compagnies de transport, le problème ne se pose pas, parce que toutes celles en exercice ont leur siège à Niamey.

Cette critique est nécessaire puisqu'elle montre une fois encore que les artisans transporteurs sont très nombreux au Niger. Leur mode de fonctionnement n'est certainement pas différent de celui observé dans les gares publiques au niveau de Niamey. Par ailleurs, leur prise en compte peut avoir un impact sur l'accessibilité de la population en TRIV donc le désenclavement de certaines zones. Néanmoins, il convient de noter que les options de politique identifiées resteront valables puisqu'elles concernent principalement l'amélioration de la qualité des services offerts par les entreprises.

L'analyse des données collectées

L'analyse menée a été multiforme. L'analyse stratégique du marché de TRIV a été originale compte tenu de la spécificité du contexte dans lequel l'étude a été réalisée. En effet, nous l'avons déjà noté, le concept de stratégie n'a pas réellement de sens pour ces entreprises concernées par l'étude. Il en résulte donc l'absence des données nécessaires pour une analyse stratégique du marché. Nous avons recensé à travers la littérature sur les stratégies les outils indispensables à nos thèmes de recherche. L'exercice a été dur puisqu'il a fallu faire des aménagements pour pouvoir travailler avec les données disponibles. Par exemple, nous n'avons pas des données sur le chiffre d'affaires et son évolution. Aussi, pour le calcul de la part de marché, nous avons dû travailler avec le nombre de voyages pour les sociétés de transport et le nombre des départs à partir des gares publiques pour les artisans transporteurs

pour ne retenir que la valeur moyenne pour chaque groupe. Cette procédure nous a permis d'adapter notre analyse au contexte. Cependant, certains champs n'ont pas été explorés non par négligence mais par manque des données disponibles sur les autres entreprises étrangères (du Mali et du Burkina Faso) non prises en compte dans l'échantillon. Ceci ne nous a pas permis de mener une analyse de la compétitivité des compagnies étrangères à travers la part de marché et l'intensité concurrentielle.

Pour l'analyse des enquêtes, la contrainte résulte même de la nature des données recueillies (qualitatives et quantitatives), différentes méthodes ont été adoptées pour prendre en compte les deux dimensions ci-citées.

Au troisième chapitre mais aussi à la section 2 du chapitre 5, l'analyse des jeux des acteurs basée sur la notification des acteurs sur les objectifs et sur le remplissage des matrices des influences directes est fondée sur nos seuls jugements avec évidement la prise en compte des entretiens réalisés mais aussi de l'objectifs recherché. Il en est de même pour l'attribution d'une probabilité à chacune des hypothèses (section 2 du chapitre 3) ainsi que le choix des états préférés par l'Etat (notés Pr), par les autres acteurs que nous avons qualifiés de pré-retenus (notés Re) et des exclusions (Ex) ce qui peut conduire à la non prise en compte des scénarios plus contrastés. L'idéal aurait été de recenser des avis d'autres experts et de réaliser une enquête Delphi sur notre thème mais il aurait fallu mobiliser toute une équipe pour prendre en compte toutes les dimensions. Aussi les critères que nous avons mis en avant résultent des avis recensés lors des entretiens réalisés auprès des différents acteurs concernés.

Même si la procédure adoptée laisse à désirer, on est parvenu à retenir un échantillon assez représentatif des opérateurs de transport interurbain de voyageurs adapté aux impératifs de notre recherche.

Autres limites

Il aurait fallu présenter géographiquement le Niger, le Burkina Faso et le Mali (situation géographique, superficie, climat, population dont une tradition de migrer aussi bien vers la côte c'est-à-dire le Sud que vers le Nord, Maghreb et Europe à travers le désert). Aussi, une genèse de la situation économique aurait été possible (boom de l'uranium, PAS, SRP, etc. longue saison sèche, sècheresses récurrente qui entraine l'exode rural et la rapide urbanisation). Ces éléments auraient montré l'importance de notre terrain d'investigation sans pour autant être une partie intégrante à notre analyse. Toutefois, nous avons pensé ne pas rentrer dans ces détails pour ne pas être top submergé et sortir du contexte de l'étude.

II Apport et résultats de la thèse

Notre recherche a montré la complexité des relations entre acteurs du TRIV au Niger. Malgré tout on a été en mesure de dégager de nombreuses perspectives pour ce secteur.

Sur le plan institutionnel, une avancée notoire depuis la libération du secteur s'est traduite au niveau sous-régional par des programmes pour la réalisation de grandes infrastructures routières avec pour objectif de faciliter et de développer les relations d'échanges entre les pays. Or ces programmes restent handicapés, au niveau de leur exécution, par l'enchevêtrement des décisions déjà entre les OIG existantes (CEDEAO, UEMOA) mais aussi au niveau de chaque nation.

Selon nous, la meilleure manière de réussir une intégration au niveau sous-régional est d'abord la prise de conscience de la dimension sous-régionale par les acteurs à travers d'abord leur mobilisation pour le développement du secteur au sein de leur pays. Ces derniers devraient comprendre ce qui se passe autour d'eux, être convaincus de la nécessité de leur contribution pour s'impliquer d'avantage dans la compétitivité du secteur d'abord au niveau national. C'est à ce moment seulement qu'ils pourraient contribuer et de manière efficace au processus d'intégration sous-régional.

Au niveau de la demande de TRIV, il a été mis en évidence son augmentation au niveau des gares publiques malgré la présence des compagnies de transport. On peut alors en déduire l'existence d'une demande latente en TRIV révélée sans doute par l'avènement des sociétés de transport donc des nouvelles conditions de voyages. Cela peut conforter l'hypothèse des effets positifs de la modernisation de l'offre sur la demande.

Cette augmentation peut avoir pour origines le report des voyages interurbains en voitures particulières et/ou l'existence de clients potentiels qui auparavant ne s'intéressaient pas aux déplacements interurbains compte tenu de la pénibilité liée aux conditions qu'offrent les artisans transporteurs mais aussi au manque de dessertes de certaines zones. Toutefois, les données issues de nos enquêtes ne nous permettent pas de tester cette hypothèse.

L'augmentation de la demande au niveau des gares publiques montre aussi que les inquiétudes des artisans transporteurs sur la diminution de leur part de marché avec l'avènement des compagnies de TRIV, ne sont pas fondées. Ces craintes, basées sur des suppositions prouvent une fois encore que les artisans transporteurs n'ont pas une vision d'ensemble du marché et de son évolution.

Au niveau de l'offre, d'abord sur le plan national, l'analyse montre qu'en dépit du nombre élevé d'entreprises surtout artisanales, des similitudes existent et nous sommes parvenus à établir une carte de groupes d'entreprises. De l'analyse de la compétitivité de ces groupes ainsi identifiés, il ressort d'un côté la forte concertation de la part du marché et de l'autre une activité contrainte à tous les niveaux. En effet, les entreprises même les plus importantes en termes de part de marché et de position concurrentielle (celles des groupes G1 et G3) ne sont pas soucieuses de la compétitivité du secteur. Toutefois, celles-ci disposent des éléments indispensables à la mise en place des stratégies pouvant leur permettre d'améliorer leur performance en termes d'offre (bon niveau de service, meilleures prestations offertes aux voyageurs) mais aussi en termes de rentabilité de l'activité de TRIV. Le secteur deviendrait plus compétitif.

Pour les autres entreprises, principalement celles du G4, aucun atout n'est décelé; c'est l'impasse totale. La survie de telles entreprises suppose la modernisation de leurs activités et l'intervention des pouvoirs publics.

S'agissant de l'offre étrangère de TRIV (celle du Burkina Faso et du Mali), seule l'analyse comparative entre sociétés a pu être réalisée. Les artisans transporteurs n'ont pas pu être pris en compte. De même, cette comparaison n'est pas effective vu l'échantillon des sociétés choisies dans ces deux pays. Toutefois, malgré l'existence de certaines divergences comme la composition du parc de véhicules, ces compagnies se trouvent confrontées à la problématique de leur implantation étrangère. Pour réussir leur internationalisation, il est nécessaire d'établir des alliances entre elles, ce qui au final les rendra plus performantes même sur les marchés étrangers. Ainsi, cette recherche a permis de vérifier notre hypothèse de travail « la compétitivité du secteur suppose l'implication des entreprises et la modernisation de leur activité » mais sous certaines contraintes. En effet, l'implication forte des entreprises artisanales dans la compétitivité suppose déjà une modernisation du secteur. Mais cette implication nécessite une certaine régulation du secteur axée sur la recherche d'un environnement concurrentiel plus loyal. Dès lors, les hypothèses secondaires trouvent leur justification à travers les options de politique qui s'imposent après l'analyse des attentes des principaux acteurs par rapport aux grands défis pour l'efficacité du système. Ainsi la complémentarité de l'offre des entreprises (modernes et artisanale) s'avère nécessaire pour faciliter l'accessibilité en TRIV [42]

Les conséquences de cette étude peuvent se manifester à trois niveaux :

[42] Toutefois, l'accroissement de la rentabilité du secteur n'a pas pu être évalué faute des données chiffrées

- Pour les voyageurs, l'analyse montre que pour certaines destinations, il y a possibilité de choix. Par ailleurs, les voyageurs auront avantage à mettre en avant leur capacité de choisir pour faire évoluer l'offre des entreprises dans un contexte plus concurrentiel. Plus les voyageurs sont exigeants (en terme de meilleures conditions de voyage), plus les entreprises seront réactives et donc performantes.
- Pour les entreprises, cette étude montre qu'il y a possibilité d'adopter des stratégies pour développer et fidéliser leur clientèle. Ces stratégies leur permettaient de gagner en compétitivité même sur le plan international.
- Enfin, l'étude peut servir de guide pour les pouvoirs publics pour la définition, l'évaluation et le suivi des stratégies de développement du secteur basée sur la compétitivité des entreprises.

III Pistes de recherche

A l'issue de cette thèse, nous ferons quelques suggestions de recherches futures. Notre recherche s'apparente à un *projet-étape* pour la création future d'un environnement plus concurrentiel pour les entreprises de TRIV, et pourrait être étendue aux autres branches de transport routier (transport collectif urbain des voyageurs, transport interurbain et urbain de marchandises…). Ainsi donc, plusieurs études s'imposent pour intégrer les différents aspects de l'étude menée jusqu'ici dans un continuum. Ces perspectives de recherche peuvent intéresser aussi bien les pouvoirs publics que les entreprises et se décliner sur plusieurs thèmes comme entre autres ; une analyse des enjeux de la construction et la gestion des infrastructures routières. Dans ce cas, la problématique pourrait se construire autour des questions suivantes :

- Quelles seront les sources de financement des infrastructures routières
- Comment optimiser la gestion des infrastructures routières et des gares routières publiques ?

On pourrait aussi étudier les comportements des usagers face à la tarification des infrastructures routières. De même pour Niamey confrontée à l'aggravation de la congestion, l'étude de répercussions de la mise en place d'un système de parking payant sur les comportements de déplacements et ses enseignements pour une politique de transport urbain…

Par ailleurs, il conviendrait d'analyser les répercussions de la mise en application des mesures inscrites au tableau de bord suggéré (chapitre 6) sur les comportements des entreprises de TRIV. Il s'agit de déterminer si ces entreprises vont être plus compétitives en termes des services offerts (surtout les artisans transporteurs) et plus réactives face à l'évolution du marché. Ces entreprises seraient elles plus respectueuses de la réglementation? En outre, peut-on faire l'hypothèse d'une organisation et d'une répartition optimale de l'offre de ces entreprises? Autrement dit, les voyageurs auront-ils le choix pour toutes les destinations?

Aussi, il conviendrait de mener en parallèle une analyse dynamique des comportements des voyageurs face à l'évolution des comportements de ces entreprises. Quels pourraient être les déterminants de choix de voyageurs pour leurs déplacements interurbains ? La modernisation du secteur (compétitivité des entreprises mais aussi accessibilité en TRIV des zones enclavées) serait elle révélatrice d'une demande latente en TRIV au Niger.

Dans le cadre de l'intégration sous-régionale et par rapport au scénario d'une *jointe venture* proposé au chapitre 5, il peut être analysés les impacts d'une telle alliance sur la facilitation des transports à travers l'analyse des comportements des usagers (voyageurs, entreprises), mais aussi les effets frontières : (temps de contrôle, frais illicites…).

Une autre perspective peut s'orienter vers une nouvelle prospective régionale en termes de facilitation des transports inter-Etats. Il s'agit de travailler sur la nature des relations inter acteurs au niveau régional pour déterminer les contraintes et définir une base de réflexion sur les éventuelles politiques de facilitation de transport inter-Etats membres. Cette base peut servir à établir par exemple un schéma de cohérence des politiques publiques de transport entre les différents Etats membres. Cette perspective sous-tend par ailleurs plusieurs autres points importants comme entre autres, la mise en place d'une base de données fiables à travers des méthodes d'enquêtes efficaces et adaptées au contexte

BIBLIOGRAPHIE

ARDOIN J-L. et alii**.** (2009). *Toute la stratégie d'entreprise*. STRATEGOR. 5è édition. DUNOD. 945 pages.

ARTOUS A., SALINI P. (1999). *Management stratégique des firmes de transport et de logistique. Les orientations méthodologiques pour mener une analyse prospective*. Editions Liaisons. 160 pages.

BAGLIN G., CAPRARA M**.** (2000). *La Lean Services : une démarche de compétitivité des PME de services.* Presses Universitaire de Lyon. 288 pages.

BANQUE DE FRANCE. (1995). *Les études de la centrale de bilans. Compétitivité et rentabilité des entreprises industrielles.* Observatoire des entreprises. Collection Entreprises. 60 pages.

BERTHOLET F. et Alii. (2004). *Le secteur des transports routiers au Sénégal*. Banque Mondiale. 104 pages.

http://www.worldbank.org/transport/transportresults/regions/africa/senegal-output-esw.pdf;

BIDAULT F. (1988). *Le champ stratégique de l'entreprise*. Economica. Collection Gestion. 365 pages.

BONNEL P. (2004). *Prévoir la demande de transport*. Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. 425 pages.

BOSSIN P. (1994). *Stratégies européennes des entreprises de transport routier de marchandises : mythes ou réalités ?* Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, option Economie des Transports. 496 pages.

BROSSIER C., BLANCHET J-D., DERARD M. (1998). *La politique française des transports terrestres dans les alpes.* La Documentation française. 213 pages.

CALVIE P. (1987). *Le poids lourd en Côte d'Ivoire. L'approbation d'une technologie importée.* Thèse pour le doctorat de troisième cycle d'Economie des Transports. Université Lumière Lyon 2. 291 pages.

DE LA MORSANGLIER H. (1982). *Le transport des banlieusards*. Presses Universitaire de Lyon. 291 pages.

DUCREUX J-M., KACHANER N., ABATE R. (2008). *Le Grand Livre de la Strategie.* The Boston Consulting Group. EYROLLES Editions d'organisation. 378 pages.

GADOUD R., HAMMICHE S. (1990). *Stratégies des entreprises privées de transport routier non urbain de voyageurs : l'exemple rhodanien*. Mémoire de Maîtrise. Economie des Transports. Université Lumière Lyon 2. 70 pages.

GARGAILLO L., PLANCHE O. (1994). *Les transports collectifs interurbains : des transports pour demain ?* Editions CELSE, les presses du management. 124 pages.

GODET M. (2007). *Manuel de prospective stratégique 2. L'art et la méthode*. 3è Edition. DUNOD. 427 pages.

GOLDFARB B., PARDOUX C. (1993). *Introduction à la méthode statistique*. Gestion Economie. Economie Module. DUNOD. 276 pages.

GUEYE El Hadji M. (2008). *Connexion des ports avec l'hinterland en Afrique de l'Ouest et du Centre. Initiatives de Corridors.* 7ème APCP. Djibouti.

www.pmaesa.org/papc2008/media/PMAWCA_%20presentation_Djibouti_2008.ppt Le 12/11/09

GERRY J., SCHOLES K., WHITTINGTON R., LEROY F. (2005). *Stratégique*. 7èmè édition. Pearson Education. Paris. 732 pages.

GODARD X. (1994). *Les transports dans les villes du Sud. La recherche de solutions durables*. Éditions KARTHALA- CODATU. 313 pages

GODET M. (2007). *Manuel de prospective stratégique 2. L'art et la méthode*. 3è Edition. DUNOD. 427 pages.

GODET M., DURANCE P. (2008). *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires.* Collection les Topos +. Edition DUNOD. 144 pages.

GUILLAUMAT P. (1978). *Orientations pour les transports terrestres.* Rapport A. M. Le premier ministre. La Documentation française. ISBN 2-11-000 192-5.155 pages.

HELFER J-P., KALIKA M., ORSONI J. (2004). *Management : Stratégie et organisation*. 5ème édition. Vuibert. Paris. 468 pages.

HUGON P. et alii. (2001). *Analyse comparative des processus d'intégration économique régionale.* Etude réalisée par le Cered/FORUM et le Cernea, Université Paris X-Nanterre.

Ministère des affaires étrangères. Direction générale de la coopération internationale et du développement. 20 pages.

www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Analyse_comparative_des_processus_d_integration_economique_regionale.pdf Le 07/01/2008

INGHAM M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck Université. 559 pages.

JOFFRE P., KOENIG G. (1985). *Stratégie d'entreprise*. Economica. Collection Gestion.

247 pages.

JOLIBERT A., HERMET. G. (1995). *La Part de Marché. Concept, déterminants et utilisation*. Economica. 119 pages.

KUHN R., GRÛNIG R. (2004). *Planifier la stratégie. Un procédé pour les projets de planification stratégique.* Presses polytechniques et universitaires romandes. 263 pages.

KARANGA A. *Etude sur le renforcement des capacités au Burkina Faso. Secteur des transports.* P 10. Présidence du Faso. Centre d'analyse des politiques économiques et sociales (CAPES). http://www.capes.bf/IMG/pdf/Transport-2.pdf Le 03/11/2007

LAVERGNE R. (sd). (1996). *Intégration et coopération régionales en Afrique de l'Ouest*. Éditions KARTHALA et CRDI, 1996 ISBN : 2–86537–663-X. 393 pages (pagination pas effectuées sur le site : http://www.idrc.ca/openebooks/818-x/ Le 20/12/2007

LECLERE D. (1996). *Les Fondamentaux. Gestion stratégique de l'entreprise*. Hachette. 158 pages.

LEROY F. (2004). *Les stratégies de l'entreprise*. 2è édition. DUNOD. 128 pages.

LEROY F., YAMI S. (Février 2009). *Management stratégique de la concurrence*. DUNOND. 290 pages.

MATHE J-C. (Novembre 2001). *Management stratégique concurrentiel*. VUIBERT. Paris. 199 pages.

N'Guessan N'Guessan. (2003). *La problématique de la Gestion intégrée des corridors en Afrique subsaharienne.* Document de travail. Banque Mondiale. 52 pages.

http://www.gfptt.org/Entities/ReferenceReadingProfile.aspx?id=b6a9e0d5-66fc-44b0-8cbd-c06b029acd26 Le 17/06/07

PEYREL F. (1999). *Le transport routier de marchandises. Réglementation et exploitation*. Gaëtan Morin éditeur, Europe. 187 pages.

SOULEY H. (2001). *Déréglementation du transport routier de marchandises au Niger et intégration sous-régionale.* Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, option Economie des Transports. Université Paris Val de MARNE.387 pages.

USAID, CEDEAO, UEMOA. *Observatoire des Pratiques Anormales (OPA) sur les axes routiers inter-états. Résultats de la période du 27 mai 2007 au 26 octobre 2007*. Centre Ouest Africain pour le Commerce.

http://www.watradehub.com/images/stories/downloads/studies/OPA%20RESULTATS%20mai-octobre%202007%20FINAL.pdf Le 15/01/2008

TOUNKARA A. (1989). *Le système des transports collectifs urbains de Bamako. Organisation, fonctionnement et modalités de financement.* Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, option Economie des Transports. Université Lumière Lyon 2, 334 pages.

VATE M. (1993). *Statistique chronologique et prévision*. Collection exercices et cas. ECONOMICA. 254 pages.

VERNETTE E. (2000). *Techniques d'étude de marché.* Vuibert. 142 pages.

YAMI S., BENAVENT C. (2003). *Groupes stratégiques et rivalités concurrentielles : vers un cadre d'analyse pluraliste.* Colloque IRG/PRISM. Les stratégies concurrentielles : nouvelles approches, nouveaux enjeux. 22 pages.

YOUTA V. ép. ONGOLO ZOGO. (1997). *Déréglementation et contestabilité : l'avenir des transports interurbains de voyageurs au Cameroun.* Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques ; option Economie des Transports. Université D'AIX-Marseille 2.

LISTE DES SIGLES

AGEROUTE : Agence pour la Gestion des routes

AR : Autorité Routière

ARM: Autorité de Régulation Multisectorielle

BCG: Boston Consulting Group

CAA : Matrice des Convergences entre acteurs

CA : Chiffre d'Affaires

CAFER: Caisse Autonome pour le Financement et l'Entretien Routier

CEDEAO : Communauté Des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CILSS : Comité permanent Inter-Etats de Lute contre la Sécheresse dans le Sahel

COMINAK : Compagnie Minière d'Akouta**,**

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CNUT: Conseil National des Utilisateurs des Transport

COV: Covariance

DAA : Matrice des Divergences entre acteurs

DGTP: Direction Générale des Travaux Publics

EHGM : El Hadji Garba Maissagé

LCAG : Leaned, Christensen, Andreux et Guth

MACTOR : Méthode ACTeurs, Objectifs, Rapport de force

MAO: Matrice Acteurs, Objectifs

NIGELEC : Société Nigérienne d'Electricité

ONT : Observatoire National des Utilisateurs des Transports

OIG: Organisation inter Gouvernementale

OPA: Observatoire des Pratiques anormales

PDM: Partenariat pour le Développement Municipal

PMA: Part de Marché

PME: Petite et Moyenne Entreprise

REAO: Réseau des Entreprises en Afrique de l'Ouest

TCV : Transport Confort Voyageur

TIE : Transit Routier International

TRIE : Transport Routier Inter-Etats

TRIV : Transport Routier Interurbain des Voyageurs

TSR : Transport Sana Rasmané

3IE : Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise

SKV : Transport Kossovo Voyage

SLE : Schéma de Libéralisation des Echanges

SNTV : Société Nigérienne de Transport Voyageur

SNTN : Société Nationale de Transport Nigérien

SOGEBAF : Société Générale Bamogo et Frères

SOMAIR : Société des Mines de l'AIR

SOMATRA : Société Malienne de Transport

SONITRAV : SOciété NIgérienne de TRAnsport VOyageur

SOTRAV : Société de Transport Voyageur

SOTRUNI : Société de Transport Urbain auNigérien

SSTAP : Programme de politique de transport en Afrique Subsaharienne

STMB : Société de Transport Mixte Bangrin

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

ANNEXES

ANNEXE DU CHAPITRE 1

Cadre réglementaire

Tout véhicule immatriculé doit se conformer à la réglementation sur la circulation routière et la fiscalité dans le pays d'immatriculation. Le véhicule est exonéré par ailleurs de toutes taxes fiscales à l'égard des autres Etats membres. De même, la visite technique qui est effectuée dans l'Etat d'immatriculation du véhicule est valable dans les autres Etats membres. Son but est aussi de supprimer les excès de contrôles routiers et les procédures interminables. Elle prévoit aussi un accès équitables aux transporteurs sur les itinéraires ouverts au trafic inter-état.

Code de la route

Les caractéristiques du véhicule de transports routiers inter-Etats [charge optimale à l'essieu, dimensions maximales admissibles, caractéristiques des portes (2 portes entrée et sortie et une issue de secours…)] sont fixées par les articles 4 et 5 de la convention TRIE.

L'autorisation de transport doit obtenir l'approbation des ministres chargés de transports des Etats traversés.

La visite technique est obligatoire et doit être renouvelée, par exemple pour les véhicules de transports de passagers tous les 3 mois. Passé le délai de validité et en cas de non -présence dans le pays d'immatriculation, le véhicule doit être soumis à l'obligation de visite technique.

Toujours pour les transports publics de passagers, l'article 8 de la convention fixe le nombre maximum de voyageurs requis suivant certaines normes[43].

Code de transport

La convention TIE-CEDEAO interdit tout transport mixte (ou transport simultané des passagers et de marchandises dans un même véhicule). Elle fixe les conditions que doit remplir tout véhicule immatriculé dans un Etat membre pour circuler sur les territoires des autres Etats membres (article 12).

Une carte de route de transports inter-Etats indiquant le trajet autorisé et le cachet des Etats concernés par ce trajet doit obligatoirement être à bord du véhicule de transports inter-états. C'est une carte bilingue (langue officielle du pays d'immatriculation et l'une des langues de travail de la

[43] L'ART 8 de la convention TRIE fixe les normes suivantes :- 40 cm de largeur par place de passager ;
- 60 cm d'écartement entre les dossiers de sièges ;
- 70 kg pour le poids moyen des passagers ;
- Une franchise de 30 kg de bagage par passager ;
- Un couloir central d'accès de 40 cm de large.

CEDEAO) de couleur grise ou verte pour les transports publics respectivement des voyageurs et des marchandises. Elle est valable un an.

La police d'assurance du transporteur doit couvrir la responsabilité qu'il peut encourir en vue de la législation dans les pays parcourus. Pour le véhicule, l'accord sur l'assurance transport porte sur la création de la carte Brune CEDEAO. C'est une assurance responsabilité civile automobile dont le contrat s'établit entre des compagnies d'assurance agréées sur le principe de caution solidaire.

Les transports sont en plus assurés par le Code CIMA qui déjà dans certains pays francophones de l'Afrique avait pour objet d'assurer à la fois, le véhicule, le personnel roulant et les voyageurs. Cette assurance vise une harmonisation des méthodes des directions d'assurances nationales. C'est un code d'assurance qui a été mise en place à la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance créée en juillet 1992 au Cameroun par certains pays de l'Afrique francophone. Toujours en 1992, d'autres engagements ont été décidés par les Etats membres comme entre autres :

- *La délivrance de carnet de voyage CEDEAO qui sera par la suite remplacé à partir de 2000, par un passeport international unique CEDEAO.*
- *La mise en place des guichets spéciaux dans le but de réduire le temps de formalités des voyageurs et des véhicules aux postes de douanes frontaliers.*

La convention TIE CEDEAO donne par ailleurs à tout Etat membre le droit de sanctionner toute infraction aux textes lorsque cette dernière a été commise sur son territoire.

Pour organiser efficacement les transports inter-Etats membres dans le sens d'une intégration sous régionale, des structures devraient coordonner et améliorer le système de transports terrestres inter-états membres. C'est ainsi le cas du Comité Supérieur des Transports Terrestres (CSTT) crée en 1970 et intégré à la CEDEAO en 1984 puis devenu par la suite partie intégrante du secrétariat exécutif de la CEDEAO. Le CSTT a désormais les qualificatifs du Comité Spécialisé de concertation de la Commission des Transports, des Communications et de L'énergie. Une autre structure plutôt syndicale, l'Union des Transporteurs Routiers de l'Afrique de l'Ouest (UTRAO), contribue elle aussi à la mise en œuvre des accords en matière de transports terrestres dans la CEDEAO et au respect des principes visant la facilitation des transports inter-états membres. D'ailleurs, la CEDEAO a mis en place un programme d'appui à la formation des transporteurs de l'UTRAO.

Mentionnons aussi le Conseil des bureaux de la carte brune CEDEAO. En effet, pour gérer les engagements afférents à l'assurance responsabilité civile un organisme émetteur des cartes brunes CEDEAO est mis en place dans chacun des Etats membres. A la tête de tous ces bureaux nationaux il y a le Conseil des bureaux dont le rôle est non seulement de coordonner et de contrôler l'ensemble de l'assurance CEDEAO, mais aussi d'en définir l'orientation générale. Sous la tutelle du conseil, une convention est signée entre les bureaux nationaux pour fixer les modalités de délégation de pouvoir de règlement.

ANNEXE DU CHAPITRE 2

I Tableau Réseau routier au Niger: Répartition par types

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Routes revêtues (bitumées)	3761	3761	3761	3761	3797	3797	3912
Routes non revêtues (en terre)	5497	5699	6116	6280	6280	6407	6810
Pistes sommaires	5400	5198	5198	5198	5198	8346	8227
Total	**14358**	**14658**	**15075**	**18387**	**18423**	**18550**	**18949**

Source : Banque des Données Routières. Ministère de l'Equipement ; Direction Générale des Travaux Publics. Niger

II Prévision de la demande

Pour les départs nationaux :

$F(t) = Z = A_2T+B_2$

A_2= Cov(t,z)/V(t) ou $A_2=(\sum tizi-ntz)/(\sum ti^2- nt^2)$ → **A_2=2096**

$B_2= z –A_2t$ → **B_2 = 149876**

$t = 1/n\sum ti$ $z = 1/n\sum yi$

$F(t) = 2097T + 149876$ $S_t=Z_t – F_t$ S_t : variations saisonnières

F_t : valeurs calculées en remplaçant T par sa valeur Z_t : valeurs observées

Ti	Z_t	TiZ_t	Ft	St
1	152927	152927	151973	954
2	137245	274490	154070	-16825
3	187952	563856	156167	31785
4	136439	545756	158264	-21825
5	181400	907000	160361	21039
6	137112	822672	162458	-25346
7	174763	1223341	164555	10208
Somme	1107838	4490042		
Moyenne	276959.5	1122510.5		

Les coefficients saisonniers S_j sont représentés par la moyenne, semestre par semestre des variations saisonnières avec j = 1 pour le semestre 1 et 2 pour le second

Semestre 1 $S_1 = 1/3(954 + 31785 + 21039)$ → **S_1 = 17926**

Semestre 2 $S_2 = 1/3(- 16825 – 21825 -25346)$ → **S_2 = -63996**

$S_1+ S_2 = 17926 – 63996$ → $S_1+ S_2 = -46070 \neq 0$

Il faut donc calculer le coefficient correcteur

$C = ½ (S_1+ S_2)$ → **C = -23035**

Les coefficients saisonniers corrigés $S_j' = S_j-C$

$S_1' = 17926 +23035$→ **S_1'=40961**

$S_2' = -63996 + 23035$→ **S_2'= - 40961**

La série corrigée des variations saisonnières $\mathbf{Z^* = Z_t - S_j'}$

Les variations accidentelles $\mathbf{\varepsilon_t = Z^* - F_T}$

Ti	Z_t	$Z^* = Zt - S_j'$	Ft	ε_t
1	152927	111966	151973	-40007
2	137245	178206	154070	24136
3	187952	146991	156167	-9176
4	136439	177400	158264	19136
5	181400	140439	160361	-19922
6	137112	178073	162458	15615
7	174763	133802	164555	-30753

Fonction prévisionnelle : Z(t) = 2096T + 149876+/- 40961 + Ɛ

Pour les départs internationaux :

$F(t) = W = A_3T+B_3$

A_3= Cov(t,w)/V(t) ou $A_3=(\sum tiwi-ntw)/(\sum ti^2- nt^2)$ → **A_3= 487,68**

$B_3= w –A_3t$ → **B_3 = 52605,72**

$t = 1/n\sum ti$ $w = 1/n\sum wi$

$F(t) = 487,68T + 52605,72$ $S_t=W_t – F_t$ S_t : variations saisonnières

F_t : valeurs calculées en remplaçant T par sa valeur W_t : valeurs observées

Ti	W_t	TiW_t	Ft	St
1	44191	44191	53094	-8903
2	60785	121570	53582	7203
3	45233	135699	54070	-8837
4	62155	252620	54558	7597
5	64410	322050	55046	9364
6	63742	382452	55534	8208
7	40379	282653	56022	-15643
Somme	381895			
Moyenne				

Les coefficients saisonniers S_j sont représentés par la moyenne, semestre par semestre des variations saisonnières avec j = 1 pour le semestre 1 et 2 pour le second

Semestre 1 $S_1 = 1/3(-8903 -8837+ 9364)$ → **S_1 = -8376**

Semestre 2 $S_2 = 1/3(7203 + 7597 + 8208)$ → **S_2 = 23008**

$S_1+ S_2$ = -8376+23008→ $S_1+ S_2$ = 14632 ≠ 0

Il faut donc calculer le coefficient correcteur

$C = ½ (S_1+ S_2)$ → **C = 7316**

Les coefficients saisonniers corrigés $S_j' = S_j-C$

$S_1' = -8376 -7316$ → **S_1'= -15692**

$S_2' = 23008 - 7316$→ **S_2'= 15692**

La série corrigée des variations saisonnières W^x**= W_t - S_j'**

Les variations accidentelles **$\varepsilon_t = W^x - F_T$**

Ti	W_t	$W^x = Wt - S_j'$	Ft	ε_t
1	44191	59883	53094	6789
2	60785	45093	53582	-8489
3	45233	60925	54070	6855
4	62155	46463	54558	-8095
5	64410	80102	55046	25056
6	63742	48050	55534	-7484
7	40379	56071	56022	49

Fonction prévisionnelle : W(t) = 487,68T + 52605,72+/- 15692 + Ɛ

ANNEXE DU CHAPITRE 3

I Les jeux des acteurs

1 Liste des acteurs

N°	INTITULE LONG	INTITULE COURT	DESCRIPTION
1	Etat	Etat	Administration multi pôles en charge des transports et des infrastructures routières (Ministère de transports, Ministère de l'Equipement, l'ARM...)
2	Compagnies de Transport	Cies Trans	Entreprises de transport interurbain des voyageurs par grand bus disposant de plus de 3 bus et d'une gare privée.
3	Artisans transporteurs	Art Trans	Entreprises de transport routier interurbain des voyageurs qui opèrent dans des gares publiques.
4	Voyageurs	Voyageurs	Individus qui effectuent le déplacement d'une ville à une autre au moyen d'un bus de transport collectif
5	Syndicat de transporteurs	Syn Trans	Organisation des transporteurs routiers interurbains des voyageurs
6	Chefs de ligne	Chef Ligne	Individus chargés de la gestion de ligne de transport au sein de la gare publique
7	Transporteurs clandestins	Trans Clan	Artisans transporteurs qui cherchent leur clientèle hors gares publiques
8	CAFER	CAFER	Caisse Autonome de Financement et d'Entretien Routier
9	Organisations sous régionales	OrgSRegion	Ce sont des structures d'intégration sous régionale comme la CEDEAO et l'UEMOA
10	Compagnies Etrangères	CiesEtrang	Ce sont des sociétés des pays comme le Mali et le Burkina Faso qui font le transport routier inter Etat des voyageurs avec le Niger
11	Activités commerciales	Act Cçial	Activités à but lucratif réalisées dans les gares publiques

2 Liste des objectifs

N°	INTITULE LONG	INTITULE COURT	ENJEU
1	Garantir la transparence	Transparen	Compétitivité
2	Améliorer la compétitivité	AmelioreC	Compétitivité
3	Avoir des fortes parts de marché	FortePartM	Part de marché
4	Avoir des primes élevées	Primes	Compétitivité
5	Avoir une bonne image	BonneImage	Compétitivité
6	Couvrir tout le marché national	CouvertNat	Part de marché
7	Défendre et améliorer l'image des artisans transporteurs	ImageArTra	Compétitivité
8	Défendre les droits des artisans transporteurs	Interface	Réglementation
9	Développer et entretenir les infrastructures routières	Dev Infras	Modernisation
10	Diversifier leur activité	Divers	Diversification
11	Etre compétitives sur le plan national et la sous région	Competitif	Compétitivité
12	Faciliter les transports inter Etat	Facilita	Intégration
13	Faire appliquer les textes législatifs et réglementaires	Réglement	Réglementation
14	Imputer les coûts d'usage aux usagers	CoutUsage	Financements
15	Mobiliser les ressources nécessaires pour financer l'entretien routier	EntreRoute	Financements
16	Moderniser le transport	ModerTrans	Modernisation
17	Organiser le transport dans les gares publiques	TransGareP	Compétitivité
18	Réduire les coûts de transport	CoutTran	Compétitivité
19	Renouveler le parc de véhicules	RenouvParc	Compétitivité
20	Rentabiliser leur activité	Rentable	Part de marché
21	Révolutionner le transport de voyageurs en proposant plusieurs gammes de services	Revolution	Modernisation
22	Traquer les transporteurs clandestins	Traq cland	Réglementation

3 Matrice des influences directes

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
A1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	3	4
A2	3	0	2	2	0	0	1	1	1	1	0
A3	1	0	0	1	4	3	1	1	0	0	1
A4	0	4	4	0	0	1	4	0	0	4	1
A5	1	0	3	0	0	3	3	0	0	0	0
A6	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
A7	1	0	3	1	1	0	0	1	0	0	0
A8	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0
A9	1	2	0	0	0	0	0	1	0	4	0
A10	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0
A11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur :

0 : Pas d'influence

1 : Processus opératoires

2 : Projets

3 : Missions

4 : Existence

Les compagnies de transport A2 peuvent compromettre la mission de modernisation du secteur de l'Etat A1 en ne respectant pas la réglementation sur la sécurité routière, ou en refusant de payer le droit d'usage de la route, en se constituant tout simplement clandestins vis-à-vis des normes.

Les activités commerciales n'ont pas d'influence sur aucun des acteurs (ce qui signifie 0 sur toute la ligne A11). Cependant, l'Etat A1 peut remettre en cause l'existence des ces acteurs A11 en leur refusant les places au sein des gares publiques (d'où la note 4 attribuée).

Le syndicat de transporteurs A5 peut compromettre les missions des artisans transporteurs en refusant de gérer l'organisation de tour de rôle dans les gares publiques.

Les artisans transporteurs A3 quant à eux peuvent mettre en cause l'existence du syndicat A5 en décidant de ne plus être syndiqués (il est dont attribué la note 4).

4 Matrice des positions valuées 2MAO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22
A1	3	3	0	0	0	1	0	0	3	0	0	3	4	2	3	3	1	3	2	1	1	1
A2	1	2	3	0	2	2	-1	-1	1	2	3	1	-1	-1	1	1	-1	1	1	4	3	0
A3	1	-1	2	1	3	0	2	1	1	0	1	1	-1	-1	1	-1	4	1	3	4	-1	2
A4	0	4	0	0	0	1	0	0	1	0	2	1	1	0	1	2	1	1	1	0	3	-1
A5	1	1	1	0	1	0	4	3	1	0	1	1	-1	-1	1	-1	3	1	1	1	-1	3
A6	1	-1	1	4	1	0	2	1	1	0	1	1	-1	-1	1	-1	3	1	1	1	-1	1
A7	-1	2	2	-1	2	0	-2	-1	1	0	1	1	-1	-1	1	-1	-2	1	-4	2	-1	-4
A8	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	2	3	4	1	1	0	1	0	0	0
A9	1	3	0	0	0	0	0	0	3	0	1	3	3	1	2	2	0	2	1	4	0	0
A10	1	2	3	0	2	0	0	0	1	2	1	1	-1	-1	1	1	0	1	1	0	3	0
A11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0

Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif

0 : l'objectif est peu conséquent

1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc ...) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires

2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions

4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence

II Tendances probables de l'offre de TRIV au Niger

Analyse morphologique

Tableau des scénarios

Domaines	Variables	Hypothèses			
		H1	H2	H3	H4
Compétitivité	Clandestins	Se modernisent et se transforment en sociétés 9 %	Retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques 45 %	Restent clandestins 45 %	? (Clandestins) 0 %
	Artisans	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services 70 %	Deviennent clandestins 25 %	? (Artisans) 0 %	
	Sociétés	Maintiennent la même logique d'offre 80 %	Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillages 20 %	? (Sociétés) 0 %	

©LPSOR-EPITA-MORPHOL

Liste des scénarios

S1	S2	S3	S4	S5
9,07	9,07	2,27	2,27	1,81
Retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques	Restent clandestins	Retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques	Restent clandestins	Se modernisent et se transforment en sociétés
Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services
Maintiennent la même logique d'offre	Maintiennent la même logique d'offre	Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillage	Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillages	Maintiennent la même logique d'offre

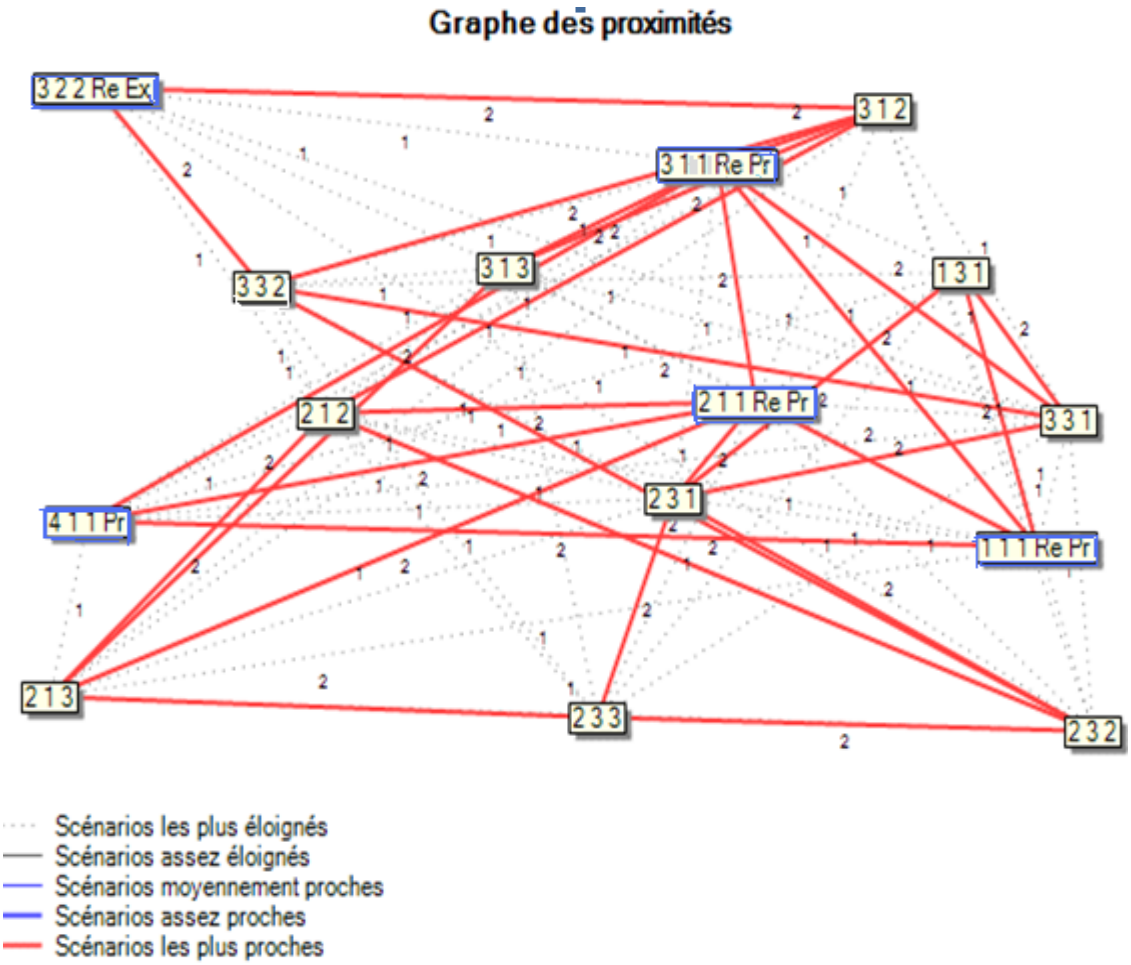
S6	S7	S8	S9	S10
0,81	0,45	0	0	0
Restent clandestins	Se modernisent et se transforment en sociétés	? (Clandestins)	Se modernisent et se transforment en sociétés	Se modernisent et se transforment en sociétés
Deviennent clandestins	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	? (Artisans)
Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillages	Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillage	Maintiennent la même logique d'offre	? (Sociétés)	Maintiennent la même logique d'offre

S11	S12	S13	S14	S15
0	0	0	0	0
Se modernisent et se transforment en sociétés	Se modernisent et se transforment en sociétés	Retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques	Retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques	Retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques
? (Artisans)	? (Artisans)	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	? (Artisans)	? (Artisans)
Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillage	? (Sociétés)	? (Sociétés)	Maintiennent la même logique d'offre	Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillage

S16	S17	S18	S19	S20
0	0	0	0	0
Retournent au système de tour de rôle dans les gares publiques	Restent clandestins	Restent clandestins	Restent clandestins	Restent clandestins
? (Artisans)	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	? (Artisans)	? (Artisans)	? (Artisans)
? (Sociétés)	? (Sociétés)	Maintiennent la même logique d'offre	Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillages	? (Sociétés)

S21	S22	S23	S24	S25	S26
0	0	0	0	0	0
? (Clandestins)	? (Clandestins)	? (Clandestins)	? (Clandestins)	? (Clandestins)	? (Clandestins)
Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	Continuent le tour de rôle avec amélioration des services	Deviennent clandestins	Deviennent clandestins	Deviennent clandestins	? (Artisans)
Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillage	? (Sociétés)	Maintiennent la même logique d'offre	Se diversifient pour intégrer les liaisons courtes intervillage	? (Sociétés)	Maintiennent la même logique d'offre

N°	SCENARIO	TYPE	LISTE DES PREFERENCES/EXCLUSIONS	P / EQUI	LISTE DES SCENARIOS LES PLUS PROCHES
1	2 1 1	Re Pr	<Continuent le tour de rôle avec amélioration des services; Maintiennent la même logique d'offre>	9,07	2 3 5 8 13 14
2	3 1 1	Re Pr	<Continuent le tour de rôle avec amélioration des services; Maintiennent la même logique d'offre>	9,07	1 4 5 8 17 18
3	1 1 1	Re Pr	<Continuent le tour de rôle avec amélioration des services; Maintiennent la même logique d'offre>	1,81	1 2 7 8 9 10
4	3 2 2	Re Ex	<Restent clandestins; Deviennent clandestins>	0,81	4 19 24

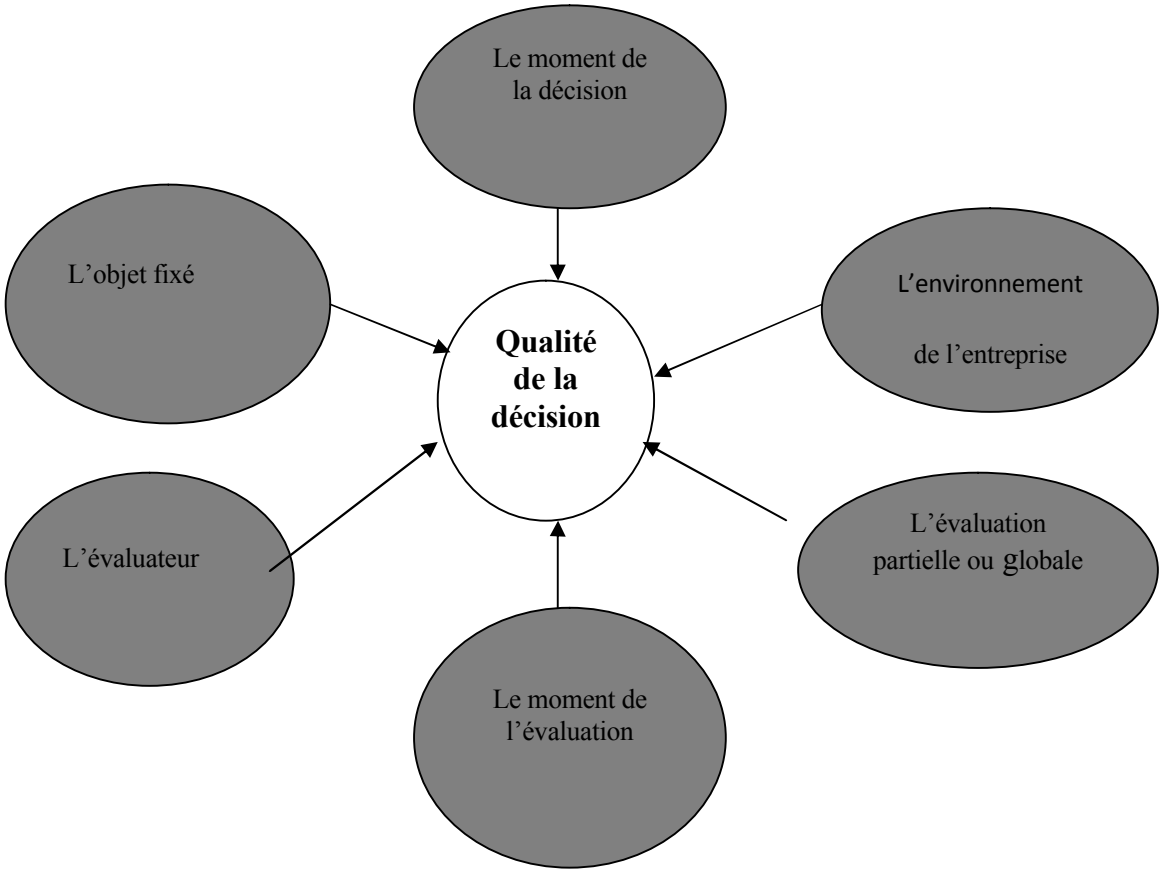


Les valeurs représentent des indicateurs de compatibilité entre les scénarios.

ANNEXE DU CHAPITRE 4

I Décisions stratégiques

Figure 1: Les facteurs influençant la perception de la qualité de la décision



***Source** : J-P. HELFER et al. (septembre 2004, p19)*

II La spécificité des activités de transports

- L'immatérialité

Pour traduire cette caractéristique, BERRY en 1980 repris par Eric VOLGER (2004, p 10) écrit *« un produit est un objet, une chose, un moyen ; un service est un acte, une exécution, un effort».*

Il est donc impossible ni de palper, ni de sentir, ni même de voir un service. C'est un processus pour lequel il ne peut y avoir appropriation physique. Pour apprécier la prestation,

le client devrait d'abord consommer le service. Le caractère intangible du service renvoi donc à l'impossibilité pour le client de le tester sans l'acheter.

- La simultanéité de la production et de la consommation…

Cette caractéristique distingue aussi les produits des services. Alors que les premiers avant d'être consommés doivent d'abord être fabriqués puis vendus, les seconds se rendent en se faisant. La production et la consommation du service se font en même temps. Cette spécificité du service implique une forte interaction entre le client et le prestataire. Ceci sous tend l'immédiateté de la production et de la consommation ce qui suppose que la distribution doit se faire sur place. Aussi, Eric VOLGER (2004, p 15) écrit : *«La constitution d'un réseau d'agence est souvent une condition d'existence et de survie d'une entreprise de service ».*

- La non stockabilité

L'immatérialité du service rend le processus de stockage impossible. Ceci a pour corollaire, le pic de demande forte qui peut dépasser les capacités de l'entreprise.

Pour éviter des telles contraintes de plus en plus des entreprises comme par exemple dans le transport organisent des promotions pour flexibiliser la demande. Autrement dit, elles incitent les clients à différer leur consommation pour éviter les fortes variations de la demande (heures creuses, heures de pointe). Un autre souci vient du fait que le client ne pouvant tester le service, le seul élément susceptible d'entretenir la relation (prestataire-client) est la confiance. Celle-ci fait appel à certaines variables comme les références du prestataire, l'image et la notoriété.

- L'hétérogénéité (la non standardisation)

L'interaction entre le client et le prestataire lors de la réalisation du service fait que ce dernier soit différent d'un moment à un autre et même d'un client à un autre.

L'harmonie qui règne dans l'endroit où s'effectue le service peut contribuer à le rendre agréable.

Ainsi, dans les entreprises de services, une des difficultés majeures est de garantir une qualité égale de prestation aux clients. Pour palier cette contrainte, le constat est que, contrairement aux pays en voie de développement, dans les pays développés, les canaux de distribution de la prestation des services sont de plus en plus virtuels (automates, Internet, téléphones…).

Toutes ces caractéristiques sont de nature à distinguer le service du produit. Mais de plus en plus cette distinction perd de sa force. Cela est d'autant plus vrai que l'immédiateté de la

production et de la consommation est par moment nuancée. En effet, certains services se rapprochent des produits dans le processus de leur commercialisation, comme en témoignent les nouvelles techniques de marketing. C'est ainsi que pour les grandes consommations, il existe des cassettes (audio et/ou visuelles, des CD ROM…) pour compléter ou remplacer des services dont la consommation devrait par nature se faire sur place. Ces enregistrements permettent donc de différer la commercialisation des services en le rendant accessibles à une période différente de celle de leur production. De même, pour les produits, toute une gamme de service est développée pour accentuer leur commercialisation. C'est une forme de marketing en vue d'attirer la clientèle consciente de la facilité qui lui est octroyée pour l'usage du produit qu'elle achète (montage, service après vente…).

Un autre aspect est donc la naissance des entreprises qui développent à la fois des produits et des services, tendance qui fait naître la complémentarité bien-service. Cette association estompe de plus en plus la frontière de matérialité entre produit et service.

Cette liste de facteurs qui est loin d'être complète remet en cause la dichotomie entre service et produit. Pour avoir une vision plus large des services, une nouvelle approche est développée. Ainsi, SHOSTACK 1977 reprise par Eric VOGLER (2004, p 18) écrit : *« un bien est défini comme la combinaison d'éléments discrets (ayant des limites précises) qui sont liés entre eux (comme une molécule composée d'atomes liés). Certains éléments relèvent d'une logique produit, d'autres, d'une logique service. En fonction de la dominance globale sur un bien d'une logique sur une autre, on peut placer le bien étudié sur un continuum (à gauche les biens à dominance produit, à droite ceux à dominance service) ».*

Cette classification des biens sur une échelle à intangibilité croissante fut reprise et amendée par d'autres auteurs parmi lesquels SILVESTRO en 1992. Ces derniers proposent une figure sur laquelle ils mettent le volume de production réalisé en abscisse lequel ils matérialisent par le nombre de clients/jour/unité de production. En ordonnée, ils placent 6 variables liées les unes des autres et de directions similaires.

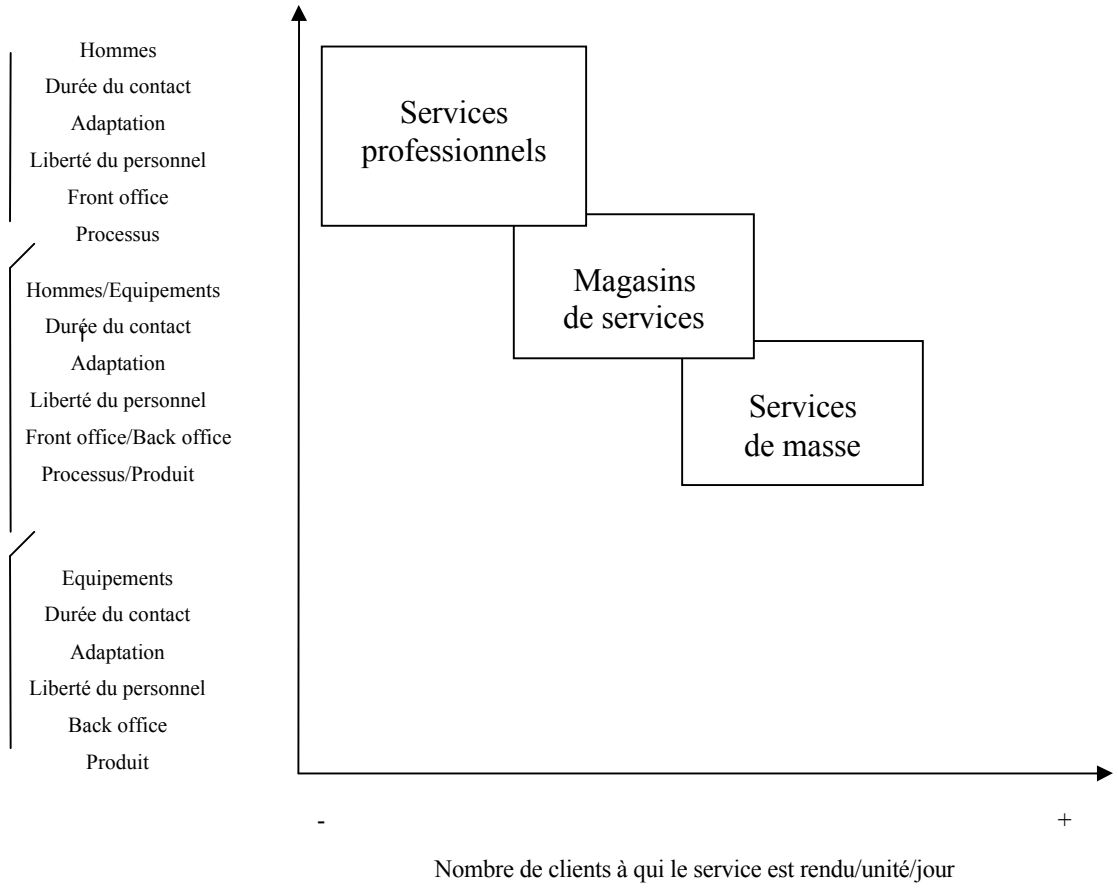
Il ressort comme commentaire au schéma ci-dessous, que tous les services n'ont pas le même degré d'intangibilité. Cela renvoi aux caractéristiques du processus de production propres à chaque bien considéré.

La réflexion théorique sur les services prend alors une autre tournure. Le service ne se résume plus à la négation du produit, mais devient un bien dont le processus de production est différencié.

Déjà en 1987, deux chercheurs français du nom de Pierre EIGLIER et Eric LANGEARD ont élaboré un mode de processus de production de service appelé modèle de servuction.

Dans cette modélisation, ils mettent en avant le fait que plusieurs ingrédients liés les uns aux autres sont nécessaires pour la production d'un service. De même, dans cette production, le client qui lui-même est actif dans le processus n'est en contact qu'avec la partie interactive qualifiée de front office (personnel de contact, équipements, système informatique). A cette partie s'oppose le back office (support technologique, de management opérationnel et fonctionnel).

Figure 2 : Matrice de Silvestro et al. (1992)



***Source** : Eric VOGLER (2004, p20). Management stratégique des services*

III Groupes des artisans transporteurs

Entreprises	Nombre de lignes desservies	Nombre de bus	Nombre employés	Groupes formés
ART 1	3	3	2	ARTG1
ART 2	6	2	2	ARTG2
ART 3	4	1	2	ARTG3
ART 4	3	1	2	ARTG4
ART 5	4	1	2	ARTG3
ART 6	5	1	2	ARTG5
ART 7	2	1	2	ARTG6
ART 8	2	1	2	ARTG6
ART 9	1	1	2	ARTG7
ART 10	2	1	2	ARTG6
ART 11	3	1	2	ARTG4
ART 12	2	1	2	ARTG6
ART 13	4	2	4	ARTG8
ART 14	3	3	2	ARTG1
ART 15	3	3	6	ARTG9
ART 16	1	3	2	ARTG10

ANNEXE DU CHAPITRE 5

I Synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle

Forces de l'intensité concurrentielle / Acteurs	Pouvoirs/menaces				
	Très faible	**faible**	**moyenne**	**forte**	**Très forte**
Les fournisseurs	1	2	3	4	5
Les clients	1	2	3	4	5
Les concurrents	1	2	3	4	5
Les entrants potentiels	1	2	3	4	5
Les substituts	1	2	3	4	5
Synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle du secteur (Total)	Très faible (5-8)	Faible (96-12)	Moyenne (13-17)	Forte (18-21)	Très forte (22-25)

***Source :* J.P. Helfer et alii (Septembre 2004, p 95). Management stratégie et organisation.**

Ainsi donc, plus la force des principaux acteurs est faible, plus l'entreprise est mieux placée. La situation concurrentielle est ouverte, la rentabilité est élevée et peu risquée. Une entreprise d'un tel secteur trouve tout intérêt à y rester. Par ailleurs, plus les pouvoirs et menaces des acteurs sont élevés, plus la compétitivité est rude donc le secteur est moins attractif.

II Liste des groupes d'acteurs

N°	INTITULE LONG	INTITULE COURT	DESCRIPTION
1	Groupe 1	G1	Air Transport, EHGM et RIMBO
2	Groupe 2	G2	AZAWAD et SOTRAV
3	Groupe 3	G3	SNTV
4	Groupe 4	G4	SONITRAV et les artisans transporteurs
5	Compagnies étrangères	CiesEtran	Les sociétés de TRIV du Mali et du Burkina Faso
6	Voyageurs	Voyageurs	

III Matrice des influences directes entre groupes

	G1	G2	G3	G4	CiesEtran	Voyageurs
G1	0	2	2	3	2	2
G2	1	0	2	3	2	1
G3	1	1	0	2	1	1
G4	0	0	1	0	0	3
CiesEtran	2	2	2	0	0	1
Voyageurs	3	3	3	4	2	0

Les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour le groupe :

0 : Pas d'influence 1 : Processus opératoires 2 : Projets

3 : Missions 4 : Existence

IV Matrice groupes d'acteurs objectifs d'ordre 2

2MAO	Rentable	Confort	Rapidité	MarchéEtra	Grands bus	DevService	BonneImage	Alliance	BusModerne	TarifsBas	Bagages	Horaires
G1	4	3	2	2	0	2	3	2	3	0	-3	1
G2	4	3	2	0	0	1	2	0	2	0	-1	1
G3	4	3	3	2	0	1	3	2	3	0	-3	1
G4	2	0	0	0	2	0	4	-1	0	4	3	-1
CiesEtran	4	3	2	2	0	2	2	2	3	0	-3	1
Voyageurs	0	4	3	0	3	3	0	0	3	3	3	3

Le signe indique si le groupe est favorable ou opposé à l'objectif

0 : l'objectif est peu conséquent

1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc ...) du groupe / est indispensable à ses processus opératoires

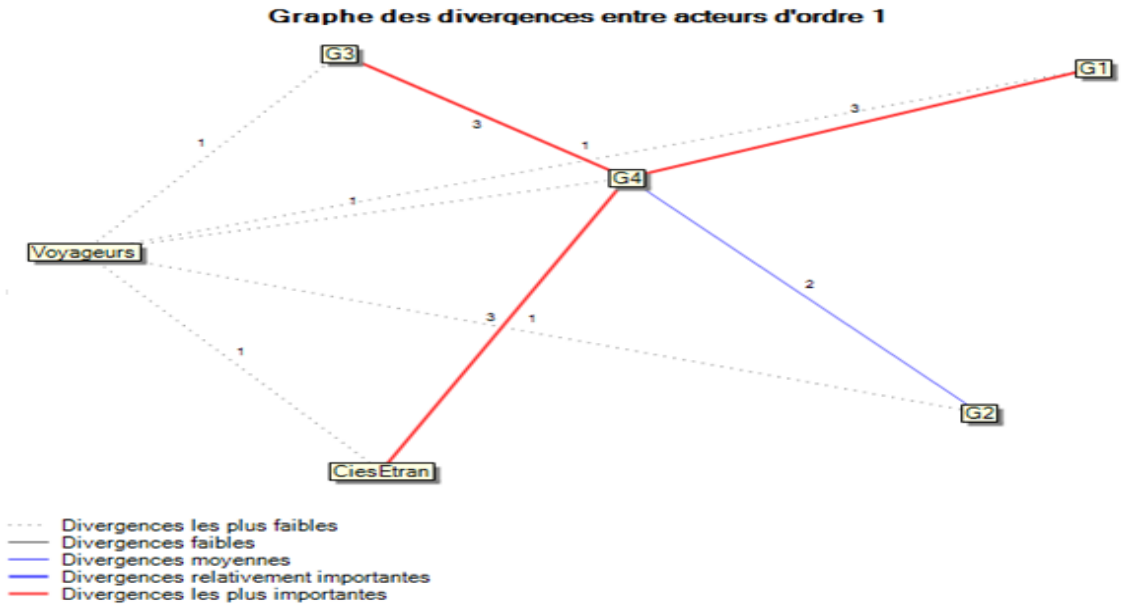
2 : L'objectif met en cause la réussite des projets du groupe / est indispensable à ses projets

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions du groupe / est indispensable à ses missions

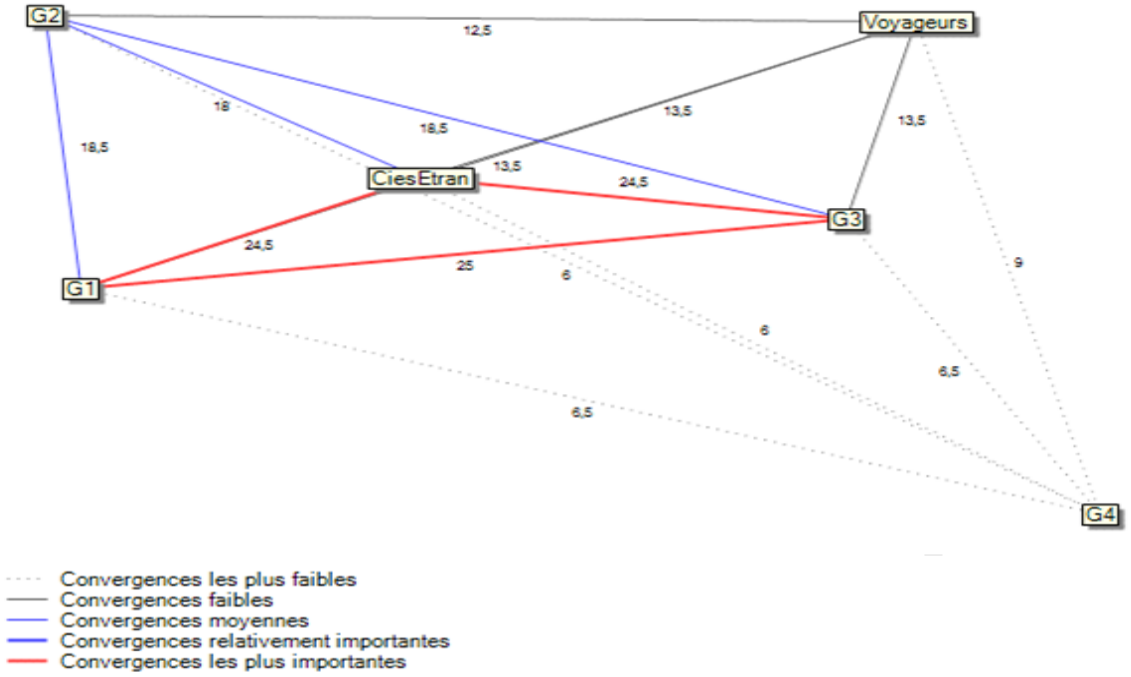
4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence

(Met en cause → peut empêcher)

V Graphe des divergences de premier degré entre groupes d'acteurs



VI Graphe des convergences de second degré entre groupes



QUESTIONNAIRES ET GUIDE D'ENTRETIEN

I Entretien avec le responsable des sociétés publiques ou privées de transport

Nom de la société……

Date de l'entretien……..

A CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ENTREPRISE/ IDENTITE ET STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

1 Statut juridique de l'entreprise

□ Entreprise individuelle □ Société anonyme □ Société à responsabilité limitée…

Quel est le capital de votre entreprise ?.....

Comment est-il constitué…….

2 Identification de l'enquêté

(Demander une carte de visite)

Etes-vous le propriétaire ou l'un d'entre eux ? □ Oui □ Non

Lieu de naissance……Age……

Quand êtes-vous arrivé à Niamey ?.....

Nationalité…….. Ethnie……

Quel est votre niveau d'étude ? □ Sans étude □ Primaire

□ Secondaire □ Supérieur

Quelle est votre formation ?.....

Depuis quelle année faites-vous du transport de voyageurs ? ……

Activités antérieures ……

……

Pour quelles raisons êtes-vous engagé dans cette activité de transport de voyageurs ? *(Question ouverte, par exemple diversification des activités, activité rentable, etc…)*……..

……

……

……

3 Activités de l'entreprise

□ Une seule activité *(transport de voyageurs interurbain)*

□ Plusieurs activités

Activité principale actuelle : ……..

Autres activités actuelles :……

……..

4 Année de création de l'entreprise au départ *(peut être antérieure à celle de l'exercice de l'activité de transport de voyageurs)……..*

Si différente, activité antérieure de l'entreprise…….

Il faudrait demander à l'enquêté de retracer brièvement l'historique de l'entreprise depuis sa création jusqu'à maintenant afin de voir si le transport de voyageurs a été la première activité au départ, comment s'est faite sa croissance éventuelle (parc, personnel) et à la faveur de quelles circonstances

(joindre si possible des documents)……

Combien d'agences disposez-vous au niveau de Niamey et pourquoi?

Guichets de billetterie……..

Garage……

Gares routières.....

Quel est le nombre de vos agences dans les villes suivantes et pourquoi ?

Villes	Nombre d'agences	Raisons
Agadez		
Diffa		
Dosso		
Maradi		
Tahoua		
Tillabéry		
Zinder		
Bamako		
Cotonou		
Ouagadougou		
Lomé		

B LES MOYENS DE L'ENTREPRISE

1 Le personnel

Effectifs de l'entreprise :

□ Salariés ……..□ Non salariés …….□.Employés temporaires……

Personnel roulant : □ chauffeurs …….. □ Receveurs ……□ Apprentis……

Personnel d'entretien et de réparation ……. Personnel administratif……..

Sur quelles bases s'effectue le recrutement du personnel ?.....

Pouvez-vous nous donner ou décrire l'organigramme de l'entreprise ?.....

(tracer l'organigramme avec l'aide de l'enquêté sur une feuille à part)……

……..

2 Moyens matériels

(Joindre si possible fiche d'inventaire d'exploitation)

2 1 Parc de véhicules routiers (les capacités en matériel roulant)

Nombre des véhicules à la disposition de l'entreprise (propriété ou location) :…….

Suivant le type de véhicules, pouvez-vous nous indiquer la marque, le nombre de places assises, l'âge moyen et le parc de véhicule par type ?

Types de véhicule	Nombre	Marque	Nombre de places assises	Age moyen	Parc de véhicule

Parc de véhicules immobilisés pour cause de réparations……..Et en réserve…. …….

Avez-vous des préférences sur les modèles de véhicules ? □ Oui □ Non □ Non réponse

Pourquoi ?.....

Pouvez-vous nous préciser le mode d'acquisition de vos véhicules et pourquoi ?

□ Neuf □ Occasion □ Neuf et occasion □ Non réponse

Raison du choix…….

Comment vous approvisionnez vous en pièces détachées ? □ Importation □ Marché

□ Récupération □Autre

Vous achetez vos pneus □ neufs □ d'occasion □ l'un et l'autre

Combien de fois par an en moyenne faîtes vous contrôler vos pneus?.....

Quels sont les réparations de véhicules les plus fréquentes ? ……

Entretien et réparation du parc de véhicule

□ Assuré par l'entreprise elle-même

□ Confié à un garagiste extérieur

2 2 Système informatique interne à l'entreprise

Place de l'informatique dans l'organisation du travail (question ouverte)……

……..

2 3 Service comptable (Joindre si possible des documents comptables)

Qui assure la comptabilité de l'entreprise ?

□ Un service comptable spécifique □ Une personne de la famille □ A l'extérieur

Le personnel de ce service a-t-il un diplôme de comptabilité ? □ Oui □ Non

Quel est le niveau de qualification du responsable de la comptabilité?

□ Secondaire □ Bac □ Bac+2 □ Bac +4

□ Autres, précisez ……

Pour assurer le développement de votre entreprise effectuez-vous des contrôles comptables et financiers par de services :

Internes à l'entreprise ? □ Oui □ Non

Si oui, à quelle périodicité ?.....

Externes à l'entreprise ? □ Oui □ Non

Si oui, à quelle périodicité ?.....

3 Moyens techniques et financiers

3 1 Outils de promotion de l'entreprise

Existe-t-il un service marketing au sein de l'entreprise ? □ Oui □ Non

L'entreprise a-t-elle une stratégie marketing clairement définie ? □ Oui □ Non

Quelle forme de publicité pour promouvoir vos services ?.....

3 2 Les financements de l'entreprise

Comment avez-vous financé la création de votre entreprise ? *(Plusieurs sources possibles)*

□ Apport personnel □ Subvention

□ Institution de crédit □ Bénéfices nets d'autres activités

□ Autres sources (précisez)……

A combien évaluez-vous l'investissement réalisé pour créer votre entreprise ?

Terrain……Bâtiments……

Matériel de transport (véhicules)…… Garage……..

Depuis la création de l'entreprise, avez-vous réalisé d'autres investissements et lesquels ?.....

Quelle est l'évolution de votre chiffre d'affaire ?.....

Quelle est la répartition du chiffre d'affaires en fonction des activités de l'entreprise ?.....

C SERVICES DE TRANSPORT ET CLIENTELE

1Quelles lignes régulières exploitez-vous dans l'année ?.....

L'entreprise est-elle spécialisée sur une destination ? □ Oui □ Non

Si oui laquelle ?.....

2 En dehors des lignes régulières, assurez-vous

□ Des services occasionnels (par exemple pour touristes) et sur quelles liaisons ?

□ Des services saisonniers et sur quelles liaisons ? ……

3 La clientèle

Qui sont vos clients (question ouverte) ?……

Qui sont les gros clients de l'entreprise ?.....

Suivant vos lignes, quel est le nombre de véhicule affrétés, quel est en moyenne le taux de remplissage de vos véhicules, quel est le nombre de voyages par semaine et quelle est la période de pointe dans l'année?

Lignes	**Nombre de véhicules**	**Taux de remplissage**	**Nombre de voyages par semaine**	**Période de pointe dans l'année**

Vous arrive t-il de dépasser la charge utile du véhicule (plus des voyageurs qu'il n'y a de places assises) ? □ Oui □ Non □ Non réponse

Vous arrive t-il de voyager à vide ? □ Oui □ Non

Si oui, sur quelles liaisons et pourquoi ?.....

D FONCTIONNEMENT

1 Les tarifs pratiqués sur les lignes

Pouvez-vous nous donner les tarifs pratiqués sur vos lignes et leurs évolution ces dernières années ?
(Voir fiche tarifaire si possible)

Lignes	TARIFS				
	2004	2005	2006	2007	2008

Les prix pratiqués sont ils des :

□ Prix administrés ou fixés par les pouvoirs publics

□ Prix fixés librement par l'entreprise en toute indépendance

□ Prix fixés après accord tacite ou non avec les autres transporteurs assurant les mêmes services.

□ Prix négociés avec le client, si oui dans quelles circonstances ?.....

Sur quelle base est fixée l'augmentation des tarifs d'une année à l'autre ou à une périodicité différente ?.....

…….

Quelles sont selon vous les périodes creuses de l'année en termes de fréquentation de la clientèle ?

…….

Pratiquez-vous des tarifs différents en fonction des périodes ?

□ Oui □ Non

(saison des pluies, saison sèche, saison touristique……)

Exemple …….....

…….

2 Exploitation *(Joindre si possible des documents d'exploitation suivant les lignes)*

Quelles sont les différentes dépenses liées à la profession de transporteur ?

□ Licence □ Carte de transport □ Inscription à une association □ Cotisations

Pouvez-vous attribuer un montant (sur une base annuelle) pour les frais suivants ?

(A demander la lecture du bilan de 2007 et/ou 2008)

Salaire ……..

Autres traitements……

Carburants : ……Huile : ……Autres :……..

Réparations/ Entretien…….

Sous-traitance…….

Primes d'assurance…….

Achats de matériel…….

Péages policiers…….

Avez-vous d'autres frais à acquitter par mois ?.....

Quelle est en moyenne, votre recette par jour ?.....

Quelles sont vos sources d'approvisionnement en carburant ?

□ Station service □ Vendeur indépendant □ Les deux

Votre entreprise dispose –t-elle d'un service entretien (réparation, dépannage…) ?

□ Oui □ Non

Si non, comment choisissez-vous vos sous-traitants pour cette activité ?.....

Bénéficiez-vous ou avez-vous bénéficié de subventions ? □ Oui □ Non

Si oui, lesquelles et pourquoi?..... ……

Bénéficiez-vous ou avez-vous bénéficié d'avantages fiscaux ? □ Oui □ Non

Avez-vous un compte de résultat ? □ Oui □ Non

Si oui joindre si possible (*compte d'exploitation de 2007)*

3 Organisation

Etes-vous affiliés à une organisation professionnelle et ou une association des transporteurs ?

□ Oui □ Non

Si oui, quels intérêts ou avantages vous retirez de votre adhésion à ce type d'organisations ?.....

Si vous faites du transport international :

-Que pensez-vous des formalités à remplir ? …….....

……..

-Quelles sont les principales difficultés rencontrées aux postes de contrôle ?.....

…….

Quelles sont vos formes de présence dans les pays étrangers ?

□ Implantation □ Correspondances avec les entreprises locales

□ Autres Précisez……

Quelle est la nature des accords qui vous lient à vos correspondants ?.....

Quels sont selon vous les avantages et inconvénients de ces expériences avec l'international ?

…….

E DYNAMIQUE DU MARCHE ET STRATEGIES

1 Dynamique

Sur quelles bases ou critères avez-vous choisi les lignes que vous desservez actuellement ?

……..

Parmi les lignes que vous desservez, laquelle est la plus rentable selon vous ? ……

……

De manière générale, votre activité de transport a-t-elle augmenté ces dernières années? (documents statistiques si possible)

□ Oui □ Non

Pensez-vous que le secteur de TRIV au Niger soit à l'avenir très développé?

□ Oui □ Non □ Non réponse

Pouvez-vous estimer votre part de marché ? □ Oui □ Non

Si oui ……..

Quel est votre objectif à long terme ?.....

…….

Selon vous la profession du transporteur routier interurbain de voyageurs est facile d'accès ?

□ Oui □ Non

Pourquoi ?.....

Quelle est votre perception de l'avenir pour la profession dans son ensemble ? Pourquoi ?

□ Inquiétude……..

□ Optimisme ……..

2 Stratégies

Avez-vous une politique de fidélisation de la clientèle ? □ Oui □ Non

Si oui de quelle manière ?.....

Comment pensez-vous procéder pour accroître votre clientèle ?.....

Comment vous situez-vous dans la concurrence nationale ?.....

Comment percevez-vous la concurrence ?.....

……..

Quels sont vos concurrents directs ?.....

Laquelle de ces formes de concurrence redoutez-vous le plus et pourquoi ?

□ Concurrence entre grandes compagnies nationales……..……

□ Concurrence avec les petits transporteurs…….

□ Concurrence déloyale……

□ Concurrence avec des compagnies étrangères si vous faites l'international……

Quelles ont été jusqu'ici vos réactions face à la concurrence ?.....

……..

Avez-vous des alliances ou accords avec d'autres transporteurs ?

□ Oui □ Non

Si oui, sur quoi portent ces alliances ou accords? (tarifs, partage des lignes, etc…)……..

……..

Avec quels transporteurs ? ……

Pensez-vous avoir une position plus avantageuse que vos concurrents et pourquoi ?

□ Oui …… ……

□ Non…….

Si non comment pensez-vous parvenir à développer vos potentiels (atouts)?.....

……..

Quelles sont vos possibilités et/ou intention dans les prochains mois de diversifier votre activité ?

□ Autres liaisons

□ Transports marchandises

□ Autres activités secondaires (lesquelles ?)……

Comment percez-vous le rôle des associations/organisations syndicales dans la lutte contre la concurrence déloyale ?.....

……..

F LES PERSPECTIVES POUR LES 5 PROCHAINES ANNEES

1 L'évolution du marché du transport de voyageurs au Niger, et dans les pays voisins

Entrée de nouveaux transporteurs si le marché est estimé à la hausse……

Etat et formes de la concurrence sur telle ou telle ligne…….

2 Quelles perspectives d'évolution de votre activité ?

Croissance par augmentation des services offerts et corrélativement des moyens mis en œuvre. ……..

Diversification des services de transport et/ou diversification des activités de l'entreprise, etc.……

3. Les incertitudes de l'avenir portent sur quels aspects ?

Réglementation à l'échelle régionale…….

Evolution du prix des carburants……

Evincement de la concurrence déloyale des clandestins, ……

Etat des infrastructures……

Avez-vous quelques commentaires à faire ?.....

……

……

……

……..

II Enquête auprès des artisans transporteurs (conducteurs-propriétaires) dans les gares routières publiques

Identification de l'enquêté

Nom…….. Prénom…….

Lieu de naissance……Age……

Quand êtes-vous arrivé à Niamey ?.....

Ethnie……. Nationalité……..

Quel est votre niveau d'étude ? □ Sans étude □ Primaire □ Secondaire □ Supérieur

Quelle est votre formation ?.....

Etes-vous propriétaire du bus que vous conduisez? □ Oui □ Non

Si non, quelle est la profession de votre employeur ?.....

Conduisez-vous toujours des bus du même propriétaire ? □ Oui □ Non

Quel lien vous uni au propriétaire ? □ Parent □ Ami □ Autre (à préciser)……

Comment êtes-vous rémunéré ?.....

A quel montant?.....

Votre employeur a-t-il d'autres bus sur

La même ligne ? □ Oui □ Non

Si oui combien de bus?…….

D'autres lignes ? □ Oui □ Non □ Ne sait pas

Si oui combien de bus ?…….

Prévoyez-vous devenir propriétaire ? □ Oui □ Non □ Sans réponse

Entretien avec les propriétaires

Combien de bus avez-vous ?.....

Faîtes-vous remplacer parfois par un autre conducteur? □ Oui □ Non

Si oui, quel lien peut vous unir avec votre remplaçant ? □ Parent □ Ami □ Autre

Comment avez-vous financé votre activité ? □ Autofinancement □ Circuit familial

□ Association □ Prêt □ Autre (à préciser)……

1 L'activité

Activité principale…….Activité secondaire……..

Quelle était votre activité antérieure ?.....

Comment êtes-vous venu à ce métier ?.....

Pourquoi l'avoir choisi ? .....

Depuis combien d'année l'exercez-vous ?.....

Quelle est votre activité de transport?

□ Transport de personne □ Transport de marchandises □ Les deux

Combien de lignes desservez-vous ? □ Une seule □ Plusieurs

□ Pas de lignes déterminées

Suivant la ligne, quel est le nombre de passagers par voyage? Quel est le poids moyen de bagages ? Quel est le nombre de voyages aller-retour par semaine ?

Ligne	Nombre de passagers par voyage	Poids moyen de bagages	Nombre de voyages aller-retour par semaine

Suivant la ligne, quels sont : le circuit, le temps d'escale en transit, le temps moyen par voyage et le nombre de postes de contrôle?

Ligne	Circuit	Temps d'escale en transit	Temps mis par voyage aller	Nombre de postes de contrôle

Existe- t-il des lignes que vous n'aimeriez pas desservir ? □ Oui □ Non

Si oui, lesquelles ?.....

Pourquoi ? □ Etat de route □ Manque de clientèle □ Forte concurrence

□ Autres raisons……

……

…

Travaillez-vous avec d'autres personnes pour la desserte de ou des lignes ? □ Oui □ Non

Si oui : qui ? □ L'apprenti □ Le caissier □ D'autres conducteurs □ Autre…..

□ Souvent □ Occasionnellement

Qui conduit du véhicule quand vous êtes indisponible ?

□ L'apprenti □ Un autre chauffeur

Organisez-vous des services spéciaux ? □ Oui □ Non

Si oui à quelles occasions et pourquoi ?……

Quels sont selon vous les avantages liés au tour de rôle en vigueur dans les gares routières?

.....

Quels sont selon vous les inconvénients liés au tour de rôle en vigueur dans les gares routières?.....

.....

Vous arrive t-il de chercher votre clientèle en dehors des gares ? □ Oui □ Non

Si oui, comment vous organisez-vous ?……..

Qui est chargé de vous ramener la clientèle ?

□ L'apprenti □ Un collègue □ Autre……

2 Le matériel roulant

Age du véhicule……. Kilométrage…….

Marque……. …….Nombre de places…..

Pourquoi avez-vous choisi ce modèle de véhicule ?.....

Quel a été le prix d'achat de votre véhicule ?.....

Le véhicule a-t-il été acquis □ Neuf □ D'occasion □ Non réponse

Année d'achat …….

Votre véhicule a- t- il connu des transformations depuis ? □ Oui □ Non

Si oui, lesquelles ?……

A votre avis, quelle est la valeur actuelle de votre véhicule ?.....

Comment faites-vous vos réparations ? □ Vous-même □ Un garage

□ Autre……..

Quel type de pneu utilisez-vous ? □ Neuf □ Occasion □ Indifférent

Qui s'occupe de l'entretien et contrôle de vos pneus ? □ Vous-même □ L'apprenti

□ Un vulcanisateur □ Autre……

Si vulcanisateur comment le choisissez-vous ?.....

Faites-vous contrôler vos pneus avant chaque voyage ?.....

Vos pneus ont-ils des chambres à air ? .....

Pourquoi ? .....

Comment vous approvisionnez vous en pièces détachées ? □ Importation □ Marché

□ Récupération □ Autre (à préciser) ……

Quelles sont les réparations les plus fréquentes ?.....

Le véhicule subit il des contrôles techniques obligatoires ? □ Oui □ Non

Si oui, où ?……

Avec quelle périodicité ? □ Tous les 3 mois □ Tous les 6 mois

□ Une fois par an □ Autre……

Que pensez-vous de cette visite technique obligatoire ?.....

3 L'organisation de la profession

Quelles sont les démarches administratives qui vous contraignent le plus ?.....

Qui décide de l'exploitation des lignes ?.....

Que pensez-vous du rôle de chef de ligne ?.....

Quels sont vos rapports les plus fréquents avec la police de route ?

□ Contrôle de la réglementation □ Contrôle de la surcharge □ Etat général du véhicule

Quelles sont les pièces qui vous sont exigées au niveau des différents postes de contrôle? Qui le fournit? Quelle est leur validité? Combien coûte chacune des pièces?

Pièces					
Fournies par :					
Validité					
Prix					

Est-il facile de devenir transporteur routier interurbain des voyageurs et pourquoi?.....

Quels sont les problèmes majeurs que vous rencontrez dans votre activité ?.....

……..

Faites-vous partie d'une association des transporteurs ? □ Oui □ Non

Si non, pourquoi ?.....

Si oui, laquelle ?.....

Quels sont vos devoirs au sein de cette l'association ?.....

Quels sont les avantages de votre adhésion .....

Combien de types d'associations de transporteurs connaissez-vous ?.....

Existe-t-il une entraide dans votre activité ? □ Oui □ Non

Sous quelles formes ? ……...

……...

4 Exploitation

Quelles sont les différentes dépenses liées à la profession de transporteur ?

□ Licence □ Carte de transport □ Inscription à une association

□ Cotisations à la sécurité sociale □ Taxe assurance □ Impôt

Pouvez-vous estimer pour un mois vos frais d'exploitation courante?

Salaire : Chauffeur ……/ mois Apprenti…….. Caissier……. Autres personne……

Carburants : Essence…… Huile moteur …… Huile de frein ……..

Autres……..

Réparations……

Amendes……..Péages routiers…….

Avez-vous d'autres frais à acquitter par mois ?.....

Y a-t-il différentes sortes de tarifs ? □ Oui □ Non

Quels sont les critères de fixation des tarifs ?.....

Que pensez-vous du niveau des tarifs ?.....

Quelle est en moyenne, votre recette par jour ?.....

Tenez-vous une comptabilité ? □ Oui □ Non

5 Le marché du transport interurbain de voyageur

Comment percevez-vous la concurrence dans le secteur ?.....

Qui sont vos concurrents directs ?.....

Laquelle de ces formes de concurrence redoutez-vous le plus et pourquoi?

□ Concurrence des grandes compagnies……

□ Concurrence avec les petits transporteurs……

□ Concurrence déloyale des clandestins…….

Que pensez-vous des transporteurs hors gares (ceux qui cherchent leur clientèle aux alentours des marchés par exemple)…….

Quelles ont été jusqu'ici vos réactions face à la nouvelle génération des transporteurs ?.....

Avez-vous des accords ou ententes avec d'autres transporteurs ?

□ Oui □ Non

Sur quoi portent ces accords ?.....

Avec quels transporteurs ? ……..

Pensez-vous avoir une position plus avantageuse que vos concurrents ? □ Oui □ Non

Si non comment pensez-vous parvenir à développer vos potentiels (atouts) ?.....

Quelles sont vos possibilités de diversifier votre activité ?

□ Autres liaisons ou lignes à exploiter □ Transports de marchandises

□ Autres activités secondaires (lesquelles ?)……

Points importants

L'enquête s'adresse aux artisans transporteurs. Nous allons nous intéresser uniquement aux conducteurs qui sont propriétaires du bus. Nous pensons que dans le cas de ces formes d'entreprises, eux seuls sont à mesure de nous fournir des informations sur leur activité qui seraient nécessaires et intéressantes pour notre étude (exploitation, caractéristiques du véhicule, nombre de personnes intervenants, perspectives de développement…). Nous pouvons toutefois (dans un second temps et si nous avons plus de disponibilité), nous entretenir avec d'autres propriétaires mais non conducteurs.

Par ailleurs, nous avons opté pour un mélange de questions fermées et questions ouvertes pour ne pas nous interdire de noter des éléments plus qualitatifs qui sont parfois très riches

d'enseignements et de signification. Donc, compte tenu de l'importance des informations à recueillir, nous allons mener un entretien d'une durée de 45mn à 1heure en moyenne. Les concernés seront avertis auparavant.

Pour le choix des enquêtés, nous allons considérer toutes les gares publiques au niveau de Niamey (Eco gare de Wadata, gare de katako …) et identifier toutes les lignes interurbaines : Niamey vers les 7 principales villes du pays et aussi, Niamey ↔Bamako et Niamey↔ Ouagadougou. A ce moment seulement nous allons nous intéresser aux différentes entreprises qui interviennent sur les lignes considérées. Compte tenu du nombre plus important des artisans transporteurs, nous canaliser aux seuls individus qui sont à la fois conducteurs et propriétaires nous permettra d'avoir un échantillon beaucoup plus réduit qui soit représentatif et à la limite comparable à celui des sociétés de transports (en nombre déjà restreint).

En outre, nous avons jugé nécessaire de prendre en compte toutes les questions relatives aux types d'information dont nous pouvons avoir besoin pour venir à l'appui de telle ou telle analyse et conclusion…même si certaines d'entre elles seront recueillies auprès d'autres acteurs. Mieux vaut avoir plus que rien.

D'autres questions sont posées (quoique la fiabilité des réponses ne soit pas garantie) pour tenir compte des caractéristiques de l'activité (souvent informelles : manque de comptabilité par exemple). Ces réponses comme par exemple celles relatives aux frais d'exploitation pourraient nous servir à estimer une moyenne et établir le compte de résultat.

Quelques définitions

La ligne est considérée comme la liaison, le trajet origine-destination. La destination est la ville d'arrivée (Ici ; une des huit villes principales du pays, Bamako ou Ouagadougou). Exemples : la ligne Niamey ↔Tillabéry, la ligne Niamey↔ Ouagadougou

Le circuit est considéré comme l'itinéraire emprunté avec le nombre d'escales en transit.

Exemple : sur la ligne Niamey →Maradi plusieurs schémas possibles

Niamey→ Maradi direct ou Niamey →Dosso→ Maradi ou…..

III Projet de questionnaire pour les voyageurs

Gare routière d'enquête……

Date de l'enquête……..

N° enquêté ……..

1 Caractéristiques personnelles du répondant

Sexe : ☐ Homme ☐ Femme

Lieu de naissance…… Age……

Nationalité…….. Ethnie……

Quel est votre niveau d'étude ? ☐Sans étude ☐ Primaire

☐Secondaire ☐ Supérieur

Statut d'activité : ☐Actif ☐ Non actif

☐ Etudiant ou scolaire ☐ Retraité

Si actif, profession exacte……..

Ligne de bus concernée : …….

☐ Aller ☐ Retour

Si aller quelle destination ?……..

Si retour ; lieu de provenance……

Comment trouvez-vous la fréquence des déplacements en termes de voyageurs sur cette ligne ?

☐ Très importante ☐ Importante ☐ Moyenne ☐ Faible

2 Fréquence d'utilisation des TRIV

● Quelles sont les destinations principales de vos déplacements lors de vos voyages dans l'année ?.....

.

● Nombre moyen de voyages en autocars ou taxis-brousse dans l'année……

(Ou nombre total de voyages effectués en 2007)……..

● Vous vous déplacez le plus souvent vers quelle(s) destination(s) ?.....

3 Préférence de choix de la société de transport

(Mais y a-t-il vraiment un choix possible pour toutes les destinations ?)

-Vous vous déplacez le plus souvent en : ☐ Mini bus ☐ Grand car ☐ 404 Break ☐ Camion

-Au départ d'une gare : ☐ Privée ☐ Publique ☐ Hors gares

- Avez-vous la possibilité de choisir entre muni bus et grand car pour votre destination ?

☐ Oui ☐ Non

-Si vous avez la possibilité, sur quelles bases choisirez-vous votre transport ?

☐ Tarifs ☐ Confort ☐ Sécurité

☐ Autres (précisez)…….

Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients des gares publiques et privées (par exemple temps d'attente, accueil….) ?

	Gares publiques	Gares privées
Avantages		
Inconvénients		

Que pensez-vous des transporteurs hors gares (ceux qui restent aux alentours de marchés par exemple pour chercher leur clientèle) ?.....

Le choix du transporteur dépend ou non du motif de déplacement ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, précisez ……

Voyagez-vous accompagné de marchandises ? ☐Oui ☐Non

Si oui, que pensez-vous de ce système mixte voyageurs-marchandises ?

☐ Confort……..

☐ Risque d'accident…….. ……..

☐ Temps d'attente (charge et décharge de marchandises)……

☐ Autres……..

4 Motifs du voyage actuel

☐ Visite aux parents ou amis ☐Tourisme

☐ Professionnel (voyage d'affaires) ☐ Déplacement pour rejoindre un lieu de travail

5 En général, à quelle période de l'année voyagez-vous ?.....

☐ Vacances scolaires ☐ Autres périodes de l'année ☐ Peu importe la période

6 A quel moment de la journée préférez-vous prendre le bus ?

☐ Le matin ☐ L'après-midi ☐ Le soir ☐ Indifférent

7 Quelle opinion avez-vous des sociétés de voyage suivant leur taille, leur organisation, leur confort et la fiabilité (heure de départ et temps de trajet) ?

IMAGE	Grandes compagnies			Petits transporteurs		
	Organisation	Confort	Fiabilité	Organisation	Confort	Fiabilité
Très bon						
Bon						
Mauvaise						
Très mauvaise						
Sans opinion						

8 Qualificatifs attribués aux sociétés de transport suivant leur taille ?

	Grandes compagnies	Petits transporteurs
Sécurité routière (moins d'accidents)		
Moins stressant		
Rapide		
Trop cher		

Autres qualificatifs……

9 Pensez-vous que la situation du secteur des TRIV au Niger ces dernières années s'est ?

☐ Plutôt améliorée ☐ plutôt détériorée ☐ inchangée

10. Avez-vous des souhaits à formuler concernant les services de transport de voyageurs, dans le pays et à destination de l'étranger ?.....

……

……

……

……

IV Autorité de Régulation Multisectorielle: Direction sectorielle TRANSPORT

1 Quelles sont vos principales missions en matière de transport ?……...

……...

2 Quels sont vos rapports avec :

L'Etat ?……

Le syndicat des transporteurs ?……

Les entreprises de transport routier interurbain des voyageurs ?……

3 Quel est votre budget ?……

4 Quelles sont vos ressources ?……

5 Quelles sont vos sources de financement ?……

6 Que pensez-vous du fonctionnement et de l'organisation du TRIV au Niger ?

7 Pouvez-vous nous donner vos dernières statistiques sur le TRIV (nombre d'entreprises, parc automobile)?.....

8 Comment percevez-vous la concurrence dans le TRIV au Niger ?……...

……...

9 Quelles sont vos différentes méthodes mises en œuvre pour la régulation du TRIV au Niger ?.....

……...

10 Quels sont vos rapports avec vos homologues du Mali et du Burkina Faso ?……

……

11 Pensez-vous que l'appartenance du Niger à la fois à la CEDEAO et à l'UEMOA soit contraignante pour la réalisation des programmes communautaires en matière de régulation du secteur transport (en termes de chevauchement des décisions et de non compatibilité des méthodes de gestion) et pourquoi ?.....

……...

12 Quels sont vos commentaires quant à l'avenir du TRIV au Niger (Nombre d'entreprises, cadre compétitif, qualité des services, formation des grands groupes inter-états) ?.....

…….....

.....

V Entretien avec la Direction Générale de Travaux Publics

1 Quel fut dès le début, le rôle de la DGTP ?.....

……...

2 Comment fonctionne t elle aujourd'hui ?.....

……..

3 Comment la DGTP exerce t-elle sa mission de maîtrise d'ouvrage déléguée ?……

……..

4 Structure, organisation : organigramme……

……..

5 Quel est le budget de la DGTP ? (joindre fiches si possible).....

……

6 Quelle est la part attribuée au financement et à l'entretien routier ?.....

……..

7 Quelles sont vos sources de financement ?.....

……...

8 Comment assure t elle son rôle de maître d'œuvre des programmes d'entretien routier ?.....

……...

9 Quels sont vos rapports avec le Caisse Autonome pour le Financement et l'Entretien Routier CAFER (qui est sous la direction du Conseil des Routes) ?.....

……...

10 Quelle est la politique de financement des infrastructures routières au Niger ?.....

……

……..

11 Pourriez-vous nous donner l'évolution des statistiques routières au niveau national? (joindre fiches si possible)

- Kilométrage – Densité routière - Répartition sur le territoire - Répartition suivant le type
- Dernière classification……

12 Quelles sont les caractéristiques des liaisons qui relient Niamey à Bamako et Niamey à Ouagadougou ?

Types de routes (route nationale, route régionale…)……

……..……...

Etat de l'infrastructure (route bitumée, route en terre…)…….

……...

Kilométrage respectif……

13 En terme de longueur de route (ou plutôt de densité routière), quel rang occupe le Niger parmi les pays de l'Afrique de l'Ouest?.....

……1

4 Quels sont les éléments majeurs qui accentuent la dégradation des routes au Niger ?.....

15 Quelles sont les rôles et fonctionnement de vos structures au niveau des principales villes du pays ?.....

……..

16 Quels sont vos rapports avec vos homologues du Mali et du Burkina Faso ?……

……

17 Pensez-vous que l'appartenance du Niger à la fois à la CEDEAO et à l'UEMOA soit contraignante pour la réalisation des programmes communautaires en matière de construction et entretien routière (en termes de chevauchement des décisions et de non compatibilité des méthodes de gestion) et pourquoi ?.....

.....……

18 Quels sont vos commentaires quant à l'avenir du réseau routier au Niger (construction et entretien des routes)?.....

…….....

.....

.....

..

VI Entretien avec la Direction de Transports Terrestres

A Evolution passée du secteur du TRIV

1 Comment se présentait le secteur dans les années 80 ?……..

2 Comment a été crée la société nationale de transports SNTN?.....

3 Quelles étaient ses différentes activités ?

Transport de marchandises □ Urbain □ Interurbain

Transport des voyageurs □ Urbain □ Interurbain

4 Comment était-elle gérée ? (Organigramme)……

5 Quel était le cadre réglementaire et institutionnel ? (Joindre si possible documents)……...

6 Quels étaient les principes de subventions de l'Etat ?.....

7 Quelles étaient les différentes dessertes pour ce qui concerne le transport interurbain de voyageurs ?.....

8 Quels étaient les moyens de transport utilisés pour les zones non desservies par la société nationale ?.....

9 Pouvez-vous nous parler de ces entreprises (artisanales et autres) qui coexistaient avec la société nationale avant le désengagement de l'Etat ?

Leur nombre……..

Les dessertes……

Les conditions d'exercice……

10 Sur quelles bases étaient fixés les tarifs ?

Pour la société nationale……

Pour les autres entreprises…….

11 Pendant cette période, quel était le nombre d'employés de la société nationale ?.....

12 A combien était estimé le parc de véhicules de la société affectés au transport routier interurbain de voyageurs ?.....

13 Qu'est-ce qui a poussé l'Etat à se désengager ?.....

……

B La structure actuelle

B1 Cadre réglementaire et institutionnel

1 Quels sont les principaux organes institutionnels intervenant aujourd'hui dans le secteur de transport au Niger et leur rôle respectif dans le système?

Organes institutionnels	Domaines d'intervention	Commentaires et appréciations sur le rôle

2 Pensez-vous que l'enchevêtrement des décisions soit efficace pour la régulation du secteur, Pourquoi ?..... ……

3 Quelle sont les conditions d'exercice de l'activité de transport collectif des voyageurs ?.....

4 Sur quelles bases est fixée la tarification pour le transport routier interurbain des voyageurs ?.....

5 Que pensez-vous du respect de la réglementation ?.....

6 Quels sont les mécanismes mis en œuvre pour contrer les insoumis ?.....

B 2 Statistiques

1 Quel est le nombre d'entreprises recensés et leur évolution depuis dix ans? (Joindre fiche statistique si possible)

2 Quel est le parc de véhicules assimilés? (Joindre fiche statistique si possible)

3 Quelle est actuellement le flux de voyageurs et le nombre de entreprises récencées au départ de Niamey vers les destinations suivantes (ou joindre fiche statistique si possible) ?

Destinations	Flux de voyageurs	Nombre d'entreprises	
		Sociétés de transport	Artisans transporteurs
Agadez			
Diffa			
Dosso			
Maradi			
Tahoua			
Tillabéry			
Zinder			
Burkina Faso			
Cotonou			
Mali			
Nigéria			

B 3 Concurrence entre entreprises

1 Quels sont, selon vous, le rapport entre les compagnies de transport et les artisans transporteurs ?……

2 Selon vous, comment se manifeste la concurrence entre les entreprises ?

Compagnies de transport entre elles ?.....

Compagnies de transports et artisans transporteurs ?.....

Artisans transporteurs entre eux ?.....

3 Comment ces entreprises (compagnies de transport et artisans transporteurs) participent-elles à la lutte contre les transports clandestins ?.....

4 Avez-vous une idée de type d'itinéraires desservis par les transporteurs clandestins ?

□ Courte distance (moins de 100km)…….

□ Moyenne distance (de 100 à 200km)…….

□ Longue distance (plus de 200km)……

□Autres (préciser)……..

B 4 Rôle de l'Etat

1 Quelles sont vos relations avec :

Les compagnies de transport ?……

Les artisans transporteurs ?.....

2 L'Etat souscrit-il des contrats avec des entreprises de transport routier interurbain des voyageurs, dans quels cadres et avec quels types d'entreprises ?.....

3 Quelles sont les rôles et fonctionnement de vos structures au niveau des principales villes du pays ?.....

4 Quels sont vos rapport avec homologues du Mali et du Burkina Faso ?……

5 Quelles sont les différentes pièces demandées aux voyageurs aux frontières avec ces pays ?

6 Quels sont vos dispositifs pour faire respecter la réglementation aux frontières ?

7 Quel rôle joue votre ministère dans la facilitation des transports inter-états ?.....

8 Pensez-vous que l'appartenance du Niger à la fois à la CEDEAO et à l'UEMOA soit contraignante pour la réalisation des programmes communautaires en matière de transports (en termes de chevauchement des décisions et non compatibilité des méthodes de gestion) et pourquoi ?.....

9 Quels sont vos commentaires quant à l'avenir du secteur transport routier interurbain des voyageurs ?.....

VII Entretien avec les autres acteurs

A Syndicats de transporteurs

Date…….....

Lieu d'enquête……

Nom du syndicat……

Date de création……

Définition du syndicat ……..

Statut et règlement intérieur de votre syndicat (avoir une copie)……

Où tirez-vous vos ressources de fonctionnement?.....

Quel est le rôle de votre syndicat? …… ……..

Qui sont vos partenaires au niveau national et sous régional?.....

Quels sont vos rapports?.....

Quel est le nombre de vos membres? .....

Avez-vous des représentations à l'intérieur du pays et à l'étranger ? □ Oui □ Non

Si oui, pouvez-vous nous citer les différentes antennes, leurs dates de création et leurs missions ?

Antennes	Date de création	Missions

Quels sont les problèmes que vous rencontrez dans l'accomplissement de votre mission de responsable syndicale?.....

Quel est votre rôle dans la lutte contre les transporteurs clandestins ?……

Que pensez-vous du système de tour de rôle dans les gares publiques ?.....

Que pensez-vous du financement des infrastructures routières et de leur entretien ?……

Citez les 3 principaux problèmes aux quels sont confrontés vos membres ou votre activité (contrôle intempestives, prix du carburant, problèmes de pièces détachées, etc.)……

Quels sont vos commentaires sur les rapports entre les compagnies de transport et les artisans transporteurs? (complémentarité concurrence, etc.) ……

Pensez-vous que la coexistence des compagnies de transport et des artisans transporteurs soit profitable au développement du transport?.....

B Chef de ligne

Date…….....

Lieu d'enquête……

Nom de la ligne……

Numéro individu……..

1 Identification du chef de ligne

Nom……Prénom…….

Date de naissance……. Lieu de naissance : ……

Quand êtes-vous arrivé à Niamey ?.....

Situation matrimoniale : □ Marié □ Célibataire

□ Veuf □ Divorcé

Nationalité……. Ethnie……

Quel est votre niveau d'étude ? □ Sans étude □ Primaire

□ Secondaire □ Supérieur

Quelle est votre formation ?.....

Activité principale :……..

Activité secondaire……..

Depuis quand exercez-vous ce métier ?.....

Comment êtes-vous venu à ce métier ?.....

Qui est votre employeur ?……..

Comment êtes vous rémunéré?.....

2 Présentation de la ligne

Quelle est la date de la création de votre ligne ?.....

Quel sont les circuits possibles de votre ligne ?.....

Comment le transport est-il organisé sur votre ligne?.....

……..

Pouvez-vous citer les acteurs qui interviennent sur votre ligne et leurs rôles respectifs?

Acteurs	**Rôles**

Quels sont les rapports qui existent entre les différents acteurs de votre ligne ?.....

……

Quels sont vos rapports avec l'administration de la gare?.....

……...

Quel est le nombre maximum de passagers autorisés que peut prendre chacun des véhicules de transport?

Type de véhicule	**Nombre de passagers**
Grand bus	
Muni bus	
Véhicule 504	

Suivant le type de véhicule et la classe d'âge, pouvez-vous indiquer le nombre de véhicules de votre ligne?

Type de véhicule	0- 5ans	5-10 ans	+de 10ans	Sans réponse	Total
Grand bus					
Muni bus					
Véhicule 504					

Vos véhicules, sont-ils assurés? □ Oui □ Non

Quelles sont les fréquences de départ dans votre ligne ?.....…

Quelles sont les pièces (pièces d'identité, carnet de voyage…) que doivent avoir les passagers pour emprunter vos bus et leur validité? Qui les fournies?

Pièces	Fournis par	Validité

Quelles sont les conditions de sortie des bus de l'ÉCOGARE?.....

……..

Quels sont les problèmes rencontrés dans votre activité ?.....

……..

Que pensez-vous des compagnies de transport ?.....

……...

Appréciations sut l'envolée des prix du carburant, etc……

……

……

……

C Activités commerciales

Date……

Lieu de l'enquête…….

Numéro de l'individu……

1 Identification de l'enquêté

Nom……. Prénom…….

Lieu de naissance…… Age……

Quand êtes-vous arrivé à Niamey ?.....

Situation matrimoniale : □ Marié □ Célibataire □ Veuf □ Divorcé

Nationalité…….. Ethnie……

Quel est votre niveau d'étude ? □ Sans étude □ Primaire

□ Secondaire □ Supérieur

Quelle est votre formation ?.....

2 L'activité

Activité principale :……Activité secondaire……

Comment êtes-vous arrivé à ce métier ? .....

……

Pourquoi avez-vous choisi cette activité?.....

……...

Statut dans cette activité : □ Patron □ Employé □ aide

Depuis quand l'exercez-vous?.....

Quelle est la localisation de votre activité ?

□ Intérieur de la gare □ Extérieur de la gare □ Ambulant (près de la gare)

Depuis quand exercez-vous votre activité ici?.....

Pourquoi avez-vous choisi cette place ici ?.....

……..

Comment avez-vous obtenu la place dans la gare ? ……..

Comment avez-vous obtenu le kiosque ?.....□ Achat.....□ Location.....

Si achat, le montant.....

Si location, le montant du loyer……

Combien payez-vous pour le kiosque ?.....

Avez-vous des aides dans l'accomplissement de vos activités? □ Oui □ Non

Si Oui lesquelles?.....

Pratiquez-vous cette activité toute l'année ? □ Oui □ Non

Si non, à quelles périodes de l'année l'exercez-vous ? Pourquoi ?.....

Combien gagnez-vous en moyenne par jour pour cette activité ?.....

Etes-vous membre d'un syndicat?

Si oui, lequel? …….

Quel est son rôle? ……

……

Payez-vous des taxes? □ Oui □ Non

Quel est le montant ?.....

D Autres Services au sein des gares publiques : Administration de la gare, Assurance, Messagerie, Banque

1-L'administration de la gare :

Date…….……..

Lieu d'entretien……

Définition et description du service…….

……

Les agents du service et leurs rôles

Agents	Rôles

Le fonctionnement du service……

Le rôle du service dans L'ECO GARE ……..

Historique de la création de la gare :

Raisons de l'ouverture de la gare ……

Comment l'ÉCOGARE est-il aménagé ?.....

Les lignes les plus fréquentées……

Combien de véhicules compte votre parc automobile ?.....

Sont-ils assurés ?.....

Quel est leur état ?.....

Historique de la création des différents axes ……

Quels sont les services rendus aux différents acteurs ?.....

……

Avez-vous des statistiques sur la demande de transport (les départs enregistrés) à partir différentes lignes de votre gare ces dernières années ?

□ Oui □ Non

(Si oui documents à l'appui si possible)

2-Service des assurances

Date…….……..

Lieu d'entretien……

Les agents du service et leurs rôles

Agents	Rôles

Le fonctionnement du service……

Le rôle du service dans L'ECO GARE ……..

Date de la création du service:……..

Qu'est ce que l'assurance ?.....

Quels sont les types de véhicules que vous assurez et Quel est leur nombre ?

Types de véhicules assurés	Nombre de véhicules assurés

Quels problèmes rencontrez-vous ?.....

……..

3-Service de la messagerie :

Date…….……..

Lieu d'entretien……

Définition et description du service……

Les agents du service et leurs rôles

Agents	Rôles

Le fonctionnement du service……...

.....

Le rôle du service dans L'ECO GARE ……

.....

Date de la création du service : …….....

Quel est le rôle du service de la messagerie ?.....

……...

Comment fixez-vous vos tarifs (voir fiche des tarifs) ?.....

……..

Qui sont vos principaux clients :……..

…….

Quelles sont les principales destinations ?.....

…….

Qui sont vos principaux concurrents?.....

……

Quels problèmes rencontrez-vous ?.....

……

4-Service de Banque

Date…….……..

Lieu d'entretien……

Nom de la banque…….

Date de la création du service :……

Les agents du service et leurs rôles

Agents	**Rôles**

Le fonctionnement du service……...

.....

Le rôle du service dans L'ECO GARE ……

……...

Qui sont vos principaux clients ?.....

Pensez-vous que la localisation de votre service dans la gare soit avantageuse pour vos activités ?

……..

Quels rapports entretenez-vous avec les transporteurs ?.....

……...

Quels sont les problèmes que vous rencontrez ?.....

…….. ……

MONOGRAPHIE D'ENTREPRISES

Cette partie, présente des exemples des entreprises concernées par nos enquêtes. Pour chaque groupe d'entreprises considéré dans la deuxième partie de la thèse, nous allons mener une étude des cas sur une entreprise. Les compagnies étrangères retenues en exemple sont celles considérées dans le scénario de joint-venture.

Pour chaque monographie on retient la genèse de l'entreprise, les difficultés qu'elle rencontre selon ses dirigeants, et ses perspectives.

I La compagnie RIMBO (groupe G1)

RIMBO est une société à responsabilité limitée avec un capital de 300 millions de francs CFA constitué par 3 actionnaires. Cette société a été créée en 1999 avec pour activité principale, l'import-export. En avril 2003 elle se reconvertit dans le transport de voyageurs qui devient son activité principale avec seulement 3 bus au départ. Au fur à mesure, elle fait des acquisitions en terrain et bâtiments, et augmente son parc de véhicules. A l'heure actuelle est dispose d'un parc de 34 bus de 70 places et de 2 bus de 27 places. Elle dessert désormais toutes les grandes villes du Niger mais aussi Bamako, Cotonou, Ouagadougou et Lomé. Dans chaque ville desservie, RIMBO a une agence exception faite de Bamako où elle entretient un partenariat avec la société malienne « Sonef ».

A Niamey, elle dispose d'un garage, de deux guichets de billetterie annexes au niveau du grand marché et du quartier « Poudrière ». Elle a aussi deux gares routières dont une (annexe) au quartier « Plateau » et la plus grande au quartier « Couran Nord » non loin de son siège administratif. La société emploie 174 personnes et pour chacun de ses bus, elle affecte 2 chauffeurs et un apprenti.

En principe, la société n'exploite que les lignes régulières. Toutefois, il arrive qu'elle assure des services occasionnels comme la location des véhicules ou la sous-traitance à certaines sociétés comme Alcatel au Niger. Les clients de la société sont de toute catégorie socioprofessionnelle (étudiants, fonctionnaires, commerçants, jeunes, vieux…) mais selon le Directeur Général, les commerçants restent « leur potentielle clientèle »

La société n'a pas de service marketing mais développe un système marketing de proximité à travers des spots publicitaires sur les chaines télévisées, à la radio mais aussi sur des journaux.

Le chiffre d'affaires de la société est en augmentation depuis sa création (Tableau).

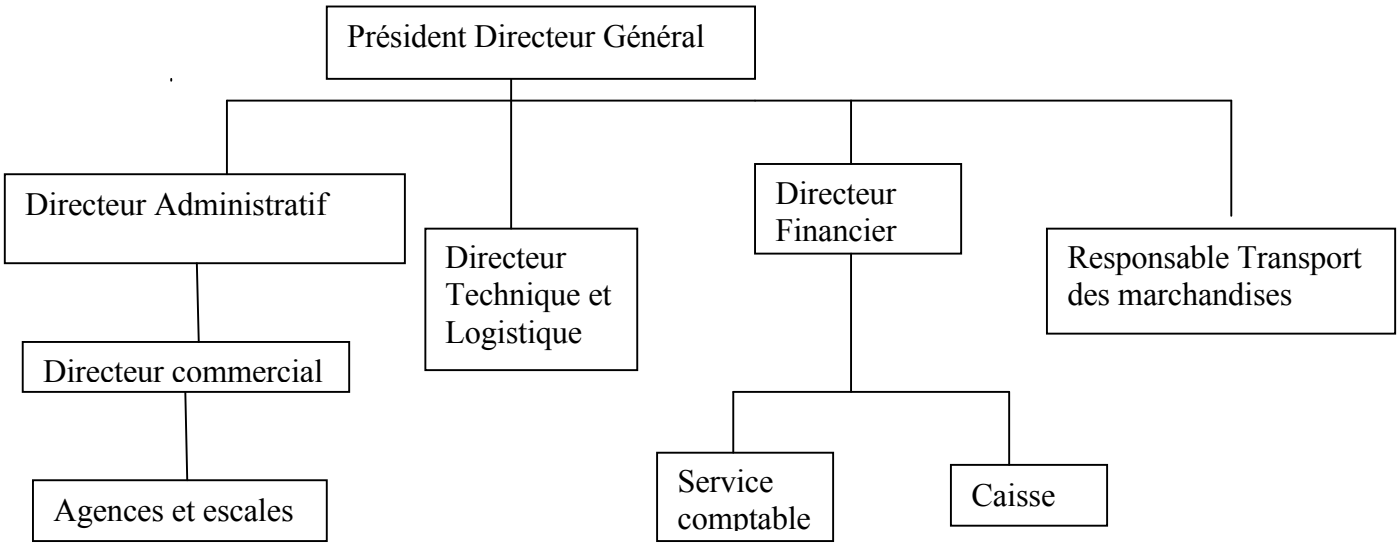
Tableau : Evolution du chiffre d'affaires de RIMBO Transport interurbain des voyageurs
En millions de francs CFA

2004	2005	2006	2007	2008
987,3	1248	2029,4	3031,6	3786,9

Le chiffre d'affaire ci-dessus indiqué ne concerne que le transport interurbain des voyageurs.

RIMBO transport appartient en fait à un groupe avec plusieurs activités à la base : vente d'hydrocarbure, fabrication et vente des boissons « Oriban » et le lait « Labban », le transport des marchandises et le transport interurbain de voyageurs. Pour le volet transport, l'organigramme est le suivant :

Organigramme de RIMBO Transport



Sur le plan international, la société est présente sous deux formes : implantation ou correspondance avec les entreprises locales comme par exemple avec SONEF à Bamako. Cette dernière forme se traduit par un échange d'infrastructures (gares routières, garages, guichets de billetterie). Durant notre entretien avec le Directeur Général (DG) de la société, celui-ci souligne: *« Nous avons préféré ne pas signer de convention de prélèvement en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé quand nous sommes chez nos correspondants et vis versa ».*

Il estime par ailleurs que : *« les formalités à remplir au niveau de la sous-région sont très compliquées parce que ce sont des charges supplémentaires et très élevées. A Lomé par exemple, ils ont crée des taxes de toute pièce et même des faux frais car ils ne font pas de transport comme nous ».*

Toujours pour le DG de RIMBO transport voyageur : *« Ces expériences ont pour avantages le brassage culturel et l'échange de savoir faire avec nos correspondants, la circulation des biens et de personnes en temps réels. Par exemple, en une seule journée, ont peut être ailleurs ».*

Au niveau national, la société reste septique quant à l'application de la réglementation ; le DG souligne que *« La concurrence est déloyale surtout avec les actes et faits de nos responsables (les pouvoirs publiques) qui font des choses pas nettes c'est-à-dire des parti pris. On craint ainsi de ne pouvoir tenir longtemps. Tout ceci grâce aux manœuvres de l'Etat qui ne sont pas du tout probantes pour le secteur. En effet, l'Etat se veut aujourd'hui non pas comme partenaire des sociétés de TRIV, mais comme concurrent. Par ailleurs, l'accès à la profession est très facile, ce qui implique une prolifération des autorisations accordées sans que tous les critères soient réunis».*

A l'issue de tous ces éléments, le DG de RIMBO pense qu'il faut stabiliser la situation et que la société RIMBO doit maintenir ce qu'elle fait. Toutefois, il reste conscient qu'il faut être très puissant pour pouvoir résister. Il souligne tout de même que : *« Si le ministère joue le rôle de régulateur sans politique, donc s'il nous laisse faire notre travail comme il se doit suivant les bases concurrentielles, on peut être optimiste. L'Etat doit donc fonctionner sans ingérence ni parti pris ».*

Comme avantage, la compagnie met en avant sont dynamisme, son savoir faire et son professionnalisme ; *« aujourd'hui, même nos chauffeurs suivent des formations périodiques ».*

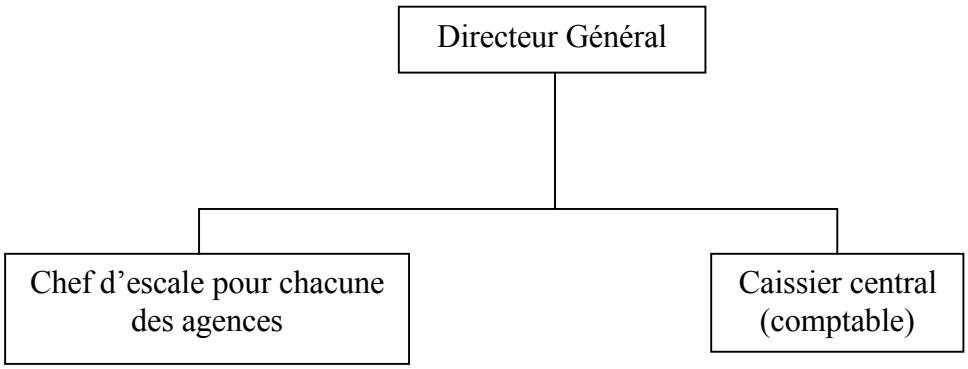
La société espère desservir d'autres liaisons (comme la voie transsaharienne vers le Magreb) et multiplier ses horaires de départ dans la journée.

Pour le DG : *« Si le secteur se modernise dans les prochaines années, la concurrence va s'accentuer. Ceci est très bien car ça nous permet de nous perfectionner, d'être plus rentables et plus compétitifs ».*

II La compagnie AZAWAD (groupe G2)

Au départ AZAWD était une société de transport des marchandises et de commerce général. En mars 2007, elle se diversifie en transport des voyageurs dont elle fit son activité principale. C'est une Société à Responsabilité Limitée avec 8 millions de capital et deux actionnaires. A Niamey, elle dispose de 2 gares routières, d'un garage et de 4 guichets de billetterie. Elle dessert toutes les grandes villes du Niger exception faite de la région de Diffa. AZAWAD n'a pas de clientèle prédéfinie mais reste spécialisée sur la liaison Niamey-Tillabéry. Avec 61 employés, la compagnie dispose de 13 bus dont 8 de 70 places et 5 de 30 places. Les données sur l'évolution du chiffre d'affaires de la compagnie n'existent pas. La société se fait connaitre à travers la publicité sur les chaines de télévision et à la radio, elle ne dispose pas de service marketing, et son organigramme se résume comme suit :

Organigramme d'AZAWAD Transport



Pour le Directeur Général interviewé : *« l'avenir du secteur est compromis car il y'a beaucoup de contraintes et des mesures draconiennes du ministère qui poussent les entreprises à la faillite. La plus contraignante à l'heure actuelle est celle relative aux accidents : deux accidents entrainent l'arrêt de l'exploitation ce qui peut dissuader le promoteur à investir dans le secteur».*

AZAWAD trouve qu'elle a l'avantage d'avoir la bonne localisation de ces gares routières (sur les grandes voies et en centre ville) ce qui la rend plus facilement accessible. Toujours selon son Directeur Général : *« Le secteur n'est pas saturé, il y a de la place pour tout le mode. Cependant, il est important de noter qu'il faut une bonne gestion pour rester dans la course, ce qui fait la complexité de l'activité* ». La société préfère chercher le maximum de part de marché sur les liaisons qu'elle dessert déjà. Pour le moment, elle n'envisage pas d'atteindre les marchés étrangers car elle trouve que les formalités à remplir sont un parcours des combattants.

III La compagnie SNTV (groupe G3)

La SNTV est la société née de la restructuration de la SNTN. Son activité principale est le transport des passagers mais elle réalise aussi l'expédition des colis et des courriers et la location des bus (lors de congrès, de réunions, de voyages de groupes, de colonies, d'excursions ou des événements spéciaux, etc...)

Elle dessert toutes les grandes villes du Niger et des capitales des pays la sous-région (Bamako, Lomé, Cotonou, Ouagadougou…).

Au Niamey, la société dispose de 7 agences et d'une gare routière. Elle développe une politique de proximité à travers la multiplication des ses agences (point de vente des titres de transport).

Le PDG de la SNTV mentionne sur le site de la société www.sntv.biz que : *« Nous avons fait le pari depuis plus de dix ans de révolutionner le transport de personnes en vous offrant la possibilité de vous déplacer dans des conditions qui vont au delà de vos exigences. Disposant d'autobus ultra modernes, dotés de tous les équipements de confort et de sécurité, notre société, fait désormais de votre déplacement un vrai moment de détente: par la dimension régionale de son réseau ; par la fréquence de ses rotations ; par l'expérience de ses collaborateurs ; et par la qualité de sa maintenance ».*

Selon le PDG, ce site est un véritable espace de dialogue avec les voyageurs grâce auquel il est possible de prendre en compte les besoins de la clientèle et d'améliorer les services. La compagnie n'a pas de service marketing mais développe sa publicité commerciale autour de la proximité, du confort, de la sécurité, de l'écoute et de la ponctualité.

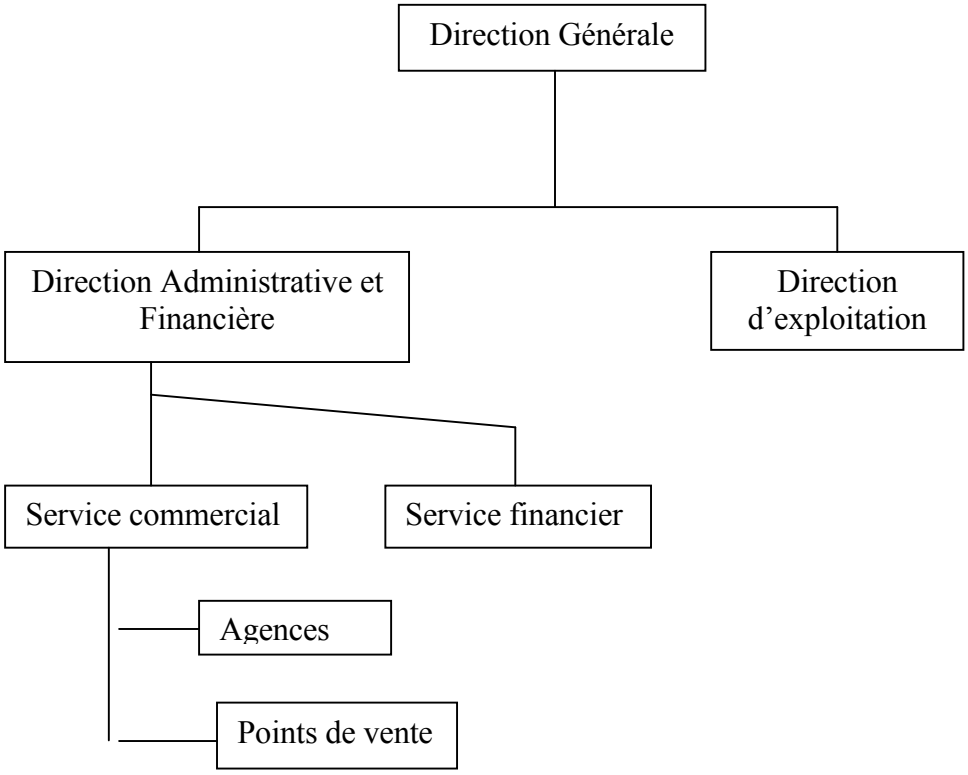
La SNTV dispose des bus de 70, 60, 54 et 37 places. La gare routière possède une salle d'attente, une cafétéria; des chariots à bagages…

La compagnie propose deux types de tarifs :

- Le tarif groupe pour 10 personnes minimum partageant le même itinéraire avec un taux de remise de 10%;
- Le tarif famille requis pour quatre personnes avec une remise de 7,5%;

SNTV a signé des accords avec certaines entreprises nigériennes comme la CNSS, le restaurant le PILIER, l'ENSP, la SOMAIR… pour lesquelles elle assure le transport au niveau national et international non seulement de leur personnel, mais aussi de leurs colis et courriers.

Organigramme de la SNTV



La Direction d'exploitation supervise les rotations des autobus, l'encadrement du personnel roulant et aussi des équipes techniques.

IV Les entreprises du groupe G4 (artisans transporteurs et la société SONITRAV)

En général, ce sont des entreprises artisanales créées avant la libéralisation du secteur. Au début, l'activité est plus rentable comme le souligne Mr Abdou Mayaki né en 1957 dans la région de Dosso : *« J'étais enseignant dans une école primaire à Tessa, un village de Dosso. J'avais tout laissé en 1981 pour venir dans la capitale Niamey et je m'étais reconverti en transporteur. A l'époque, le transport était plus rentable que l'enseignement. Je commençais par le transport urbain. En 1993, je m'étais orienté dans l'interurbain, j'avais 5 bus. J'avais autofinancé mon premier bus et au fur et à mesure de la rentabilité de l'activité, j'avais pu acquérir les quatre autres. Je desservais plusieurs lignes en fonction des périodes et du flux des voyageurs. Aujourd'hui je n'ai plus que deux bus qui desservent les lignes Niamey-Tillabéry et Niamey Dosso. Je travaille avec un apprenti et pour l'autre véhicule, j'ai recruté un conducteur et un autre apprenti. Ce sont tous des parents ».*

Beaucoup d'entre eux par contre, sont sans aucun niveau d'étude et ont débuté comme apprenti chauffeur. C'est le cas de Boubacar Alfari âgé de 38 ans et né à Ouallam dans la région de Tillabéry. Auparavant agriculteur, il venait à Niamey pendant la saison sèche et travaillait comme apprenti dans les gares publiques. Grâce au circuit familial, il a pu acheter un bus avec lequel dessert actuellement la ligne Niamey-Maradi.

Certains, comme Abdoulaye Tahirou Diallo, étaient mécaniciens au départ. Ce dernier né à Niamey en 1964 exploite aujourd'hui 3 bus. Il n'a pas de ligne prédéfinie, tout dépend du niveau de tour de rôle : *« On arrive et on s'inscrit là où il y a moins de bus en attente de leur tour ».*

D'autres plus jeunes étaient des commerçants comme Abdou Himadou né en 1981. Ce dernier a pu bénéficier de l'aide d'un parent pour avoir son bus. Il fait la liaison Niamey-Dosso-Gaya. Pour lui, cette activité est une obligation *: « Ce n'est pas une passion pour moi, c'est juste pour éviter le chômage. Je n'ai pas d'autres alternatives ».*

Enfin on trouve des transporteurs nigériens revenus d'un pays de la sous-région. Ainsi Noma Siddo, 48 ans, a quitté la Côte d'Ivoire où il a tout perdu à cause de la guerre. Depuis 2004, il assure les liaisons Niamey-Dosso-Doutchi et Niamey-Dosso-Gaya.

Tous ces artisans transporteurs conduisent eux-mêmes leurs bus et travaillent généralement avec un apprenti. Chez les transporteurs disposant de 2 à 3 autobus, il n'existe pas, semble-t-

il, de rapport hiérarchique avec les autres conducteurs employés. Ces derniers sont dans la majorité des cas des parents (surtout des frères), auxquels il est demandé seulement un pourcentage des recettes. Le véhicule est en quelque sorte mis en location à un proche de la famille mais là aussi, tout dépend de la marge réalisée. Comme ils ont tendance à le dire : *« le véhicule est trop vieux pour être revendu mais pas assez pour être mis en rébus alors autant le confier à un proche dans l'espoir qu'il le dépanne ».*

Ces entreprises artisanales exercent leurs activités à partir des lignes organisées par le syndicat qui nomme les chefs de lignes, eux même transporteurs. Pour ces entreprises, le tour de rôle apparait comme « une bouée de sauvetage » et comme le déclare Boubacar Alfari : *« Sans le tour de rôle, ce serait une anarchie, ceux qui ont des bus neufs seront plus convoités ».*

Dans le même sens, Ali Oumarou, né en 1942 à Kabé (région de Dosso) estime que : *« sans le tour de rôle, les vieux véhicules n'auront pas de clients et ça va créer plus de désordre car personne n'aimerait être au chômage. Avec le tour de rôle, chaque transporteur arrivera (le temps qu'il faudra) à prendre des passagers et sans la moindre concurrence».*

Si pour eux le tour de rôle présente des avantages, il comporte aussi des contraintes qu'il impose aux transporteurs, lesquels mentionnent en particulier une très longue attente dans la gare publique et aussi la prolifération des transporteurs clandestins.

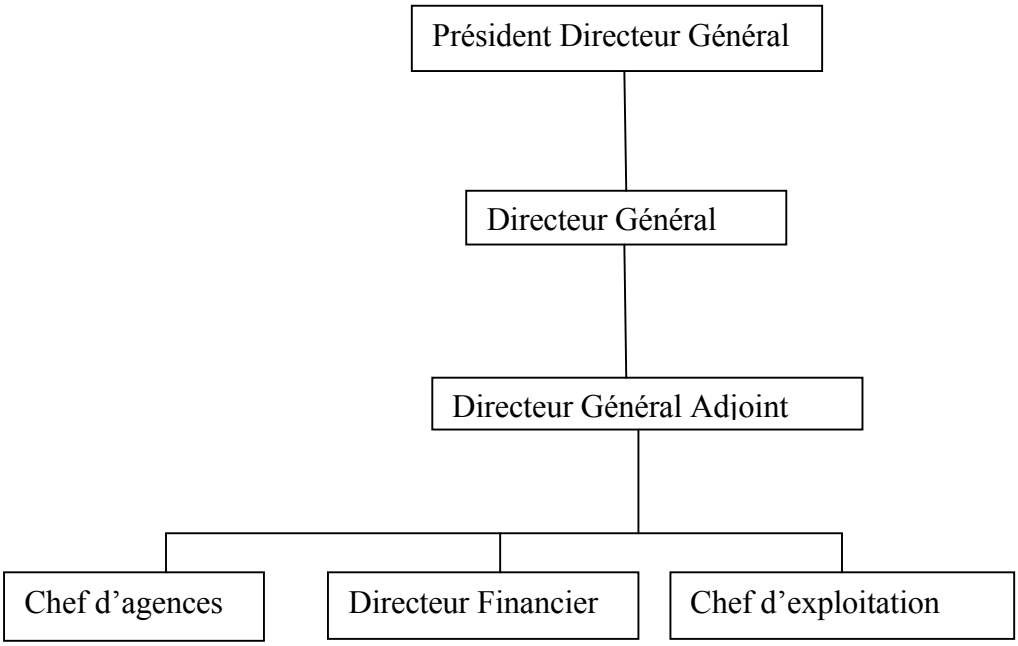
Désarmés face à cette situation, ils attendent beaucoup de l'Etat, le seul acteur en mesure d'améliorer leur situation.

La société SONITRAV appartient au groupe G4 mais elle échappe à ce tour de rôle parce qu'elle a sa propre gare routière. Avec ses 4 bus de 70 places elle dessert 4 lignes : Niamey-Dosso, Niamey-Maradi, Niamey-Tahoua et Niamey Zinder. Elle emploie 20 personnes.

SONITRAV est une société Anonyme de 10 millions de F CFA pour 3 actionnaires. C'est une très jeune entreprise créée seulement en Juin 2007 grâce à une institution de crédit. Les commerçants constituent l'essentiel de sa clientèle avec laquelle elle négocie de fois le tarif. L'entreprise ne tient pas de comptabilité mais estime sa recette journalière à plus d'un million de F FCA.

SONITRAV n'a pas de service marketing encore moins de politique marketing clairement définie. Elle emploie cependant 20 personnes et son organigramme se résume comme suit :

Organigramme de SONITRAV



SONITRAV reste par ailleurs optimiste quant à l'avenir de son activité. Sa perspective est l'ouverture vers l'international mais les responsables redoutent les difficultés inhérentes. Le DG de la société nous a déclaré : *« Pour le moment à notre niveau, nous espérons l'acceptation de la demande par les Etats étrangers et aussi la place pour l'implantation. De part nos premières tractations, sous sommes conscients que c'est un vrai parcours des combattants »*. Il a une vue optimiste sur l'évolution de la profession dans son ensemble, et il avance : *« Parce qu'au fur et à mesure que la population augmente, la demande augmente aussi. Par ailleurs, les clients qui prenaient les vieux bus sont de plus en plus sensibilisés et veulent le confort et le luxe ».*

V Cas des compagnies étrangères

A La société BITTAR du Mali

Avec un capital de 55.953.000F CFA, BITTAR est une société à responsabilité limitée avec un seul actionnaire. 3 sources de financement ont permis la création de l'entreprise : apport personnel, crédit bancaire et bénéfices nets d'autres activités. Elle commença le TRIV en 1995, mais bien avant, la société qui appartient à un grand groupe JSB Investment avait plusieurs activités : transport des marchandises, transport urbain des voyageurs, commerce et alimentation générale, impression, papeterie, import export de meubles, motos, … Actuellement, BITTAR conserve la plupart de ces activités mais le TRIV est son activité principale.

A Bamako, la société dispose d'une gare routière, de deux garages et de cinq guichets de billetterie. Elle dessert plusieurs grandes villes du Mali mais aussi la Mauritanie, le Togo et le Burkina Faso où elle entretient un partenariat de correspondance avec la compagnie burkinabè TCV. Dans toutes les autres villes desservies, BITTAR dispose d'une agence. Avec un parc de 160 autocars, la compagnie emploie 140 personnes. Elle dispose aussi d'un service marketing et d'une stratégie marketing clairement définie. Elle organise la promotion de ses services en mettant en avant son professionnalisme comme le souligne son Directeur Général : *« Nous montrons notre savoir faire et nous arrivons à assurer bien le service avec beaucoup de professionnalisme ».* L'informatique occupe une place très importante dans l'organisation de leurs services, et comme le précise le DG : *« L'informatisation très avancée nous a facilité beaucoup de travail, une gestion efficace et structurée de toutes nos tâches. Nous réalisons le décompte à la minute près :*

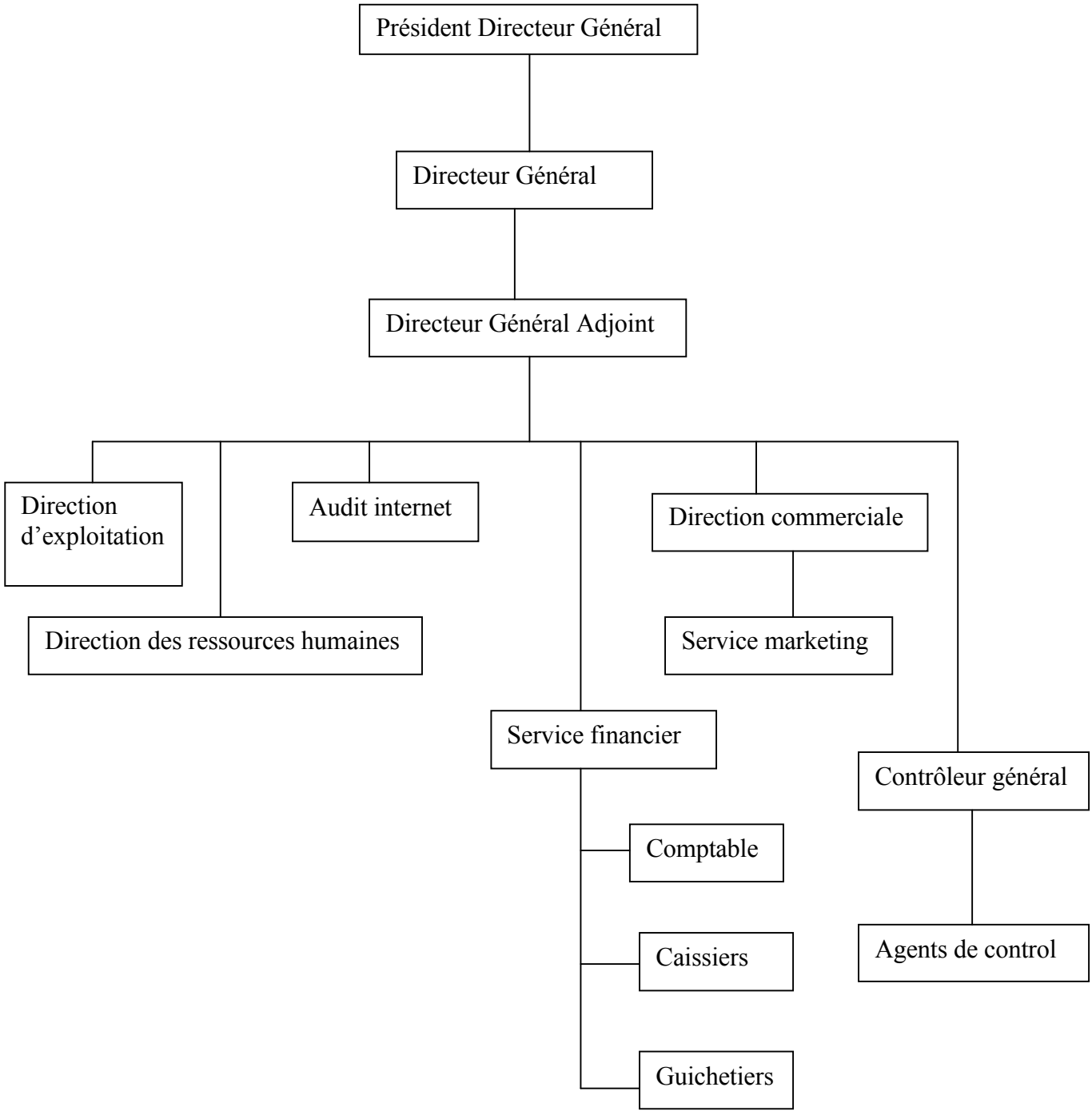
- *rapport des guichets instantané (liste des passagers, numéros de clients, recettes…)*
- *rapport instantané des véhicules (alerte pour changer les cartes grises et autres documents dont la validité arrive à termes, disponibilité ou non des véhicules en temps réel) ».*

Toutes les lignes desservies par la société sont régulières à l'exception de la liaison Bamako-Tombouctou, laquelle, pendant la saison sèche, reste en très mauvais état à cause du vent très fort et de l'ensablement de la route. Par ailleurs, BITTAR transport assure aussi la location de ces véhicules à des agences des tourismes. Les plus grands clients de la société sont les commerçants et les étudiants et élèves. Pour les personnes âgées inscrites au centre de retraite,

BITTAR assure gratuitement leur transport. Pour fidéliser les clients, elle leur accorde une carte de permanence.

Sa recette journalière moyenne est de 5 millions de F CFA en moyenne.

Organigramme de BITTAR Transport



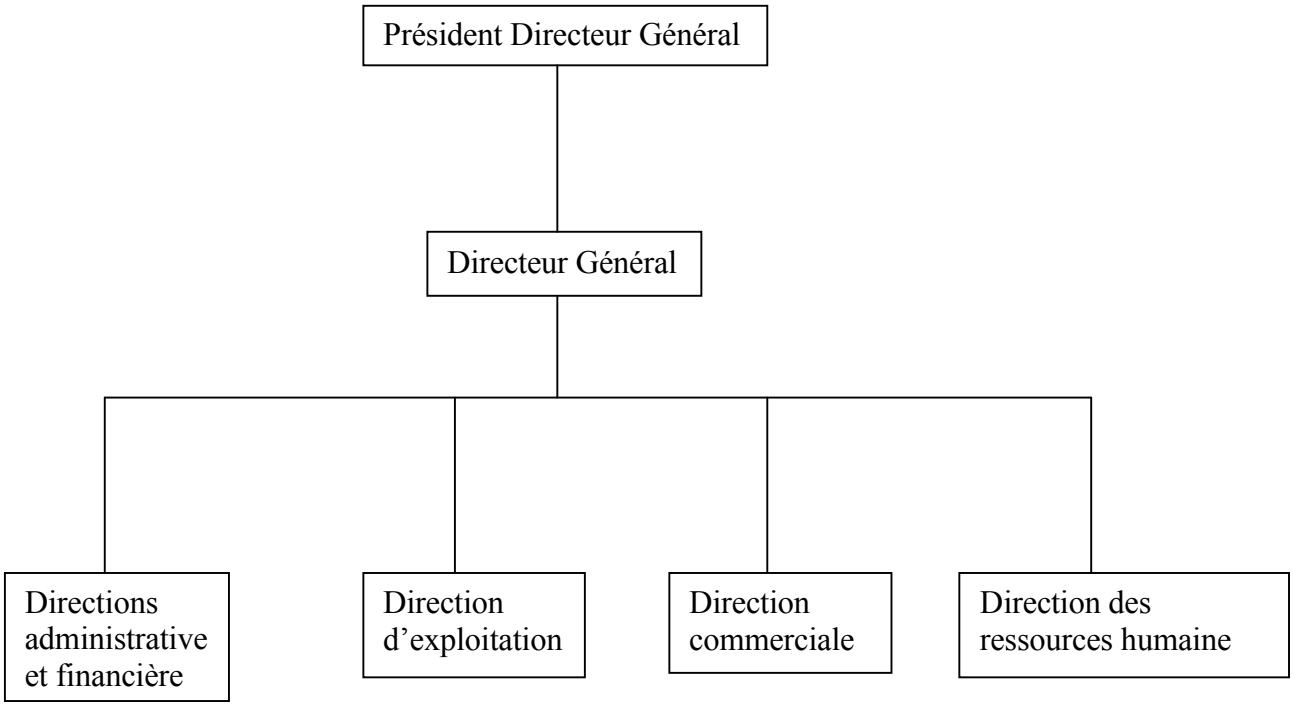
La société a des perspectives ambitieuses pour l'avenir. D'abord, développer ses services en apportant plus de confort et de modernité. (Elle envisage de créer un service d'animation pour réduire le temps d'accueil et d'attente des usagers). Elle cherche à couvrir tout le territoire du Mali. Sur le plan de la sous-région, elle cherche à établir des partenariats avec des sociétés étrangères, et elle inscrit sa politique dans une logique de création d'un réseau d'entreprises.

Le DG de la société perçoit l'avenir du secteur dans ensemble avec inquiétude, et il dénonce la concurrence déloyale : *« La concurrence déloyale est la base de tous les soucis des grandes compagnies de transport ; les entreprises se créent au jour le jour juste pour venir perturber le système et disparaître. Elles n'ont rien à perdre parce qu'elles n'ont pas des lourds investissements ni des charges. Le grand problème est que quand l'Etat se désengage vis-à-vis des opérateurs, ça crée d'avantage de désordre car il n'y pas de professionnalisme ».* Toutefois, il persiste à croire qu'il y a des sociétés qui réalisent des grands investissements et qui sont prêtes à s'investir d'avantage pour le développement et la modernisation du système de TRIV au Mali : *« Ce qui est intéressant, c'est que la demande est très importante et par ailleurs, les voyageurs sont de plus en plus sensibilisés pour des services de transport plus confortables ».* En fin d'entretien il déclare : *« Il nous manque des cadres en transport. Le secteur est méconnu. Le système évolue dans une forme de laisser aller et un manque de professionnalisme. A cela s'ajoute l'insécurité dans certaine zone du pays (coupeurs des routes) et le manque des moyens comme les infrastructures routières qui accentue d'avantage les accidents routiers. Nous avons besoin du savoir faire pour développer le marketing du transport et la conscience professionnelle ».*

B La société SKV du Burkina Faso

Société anonyme, la SKV (Société Kossovo Voyage) est une filiale d'un groupe. Son capital est de 106 000 000 F CFA. Jeune compagnie créée en 2001 grâce à un emprunt bancaire. SKV dispose d'un parc de 27 bus (20 de 55 places et 7 de 70 places) et emploie une centaine de personnes réparties à travers les principaux services de la société.

Organigramme de SKV



A Ouagadougou, la compagnie dispose d'une gare routière et d'un garage. Elle dessert 5 liaisons : Ouagadougou-Bobo Dioulasso ; Ouagadougou-Bamako ; Ouagadougou-Cotonou ; Ouagadougou-Lomé et Ouagadougou-Niamey. toutes correspondant à des lignes régulières Cependant, la compagnie reste spécialisée sur les liaisons Ouagadougou-Bamako et Ouagadougou-Lomé.

SKV n'a pas de service marketing et, comme les autres sociétés, elle organise sa promotion avec l'usage de spots publicitaires sur les chaînes de la télévision et à la radio en mettant en avant le confort de ses bus ciblant aussi les voyageurs qui ont moins de bagages. L'entreprise fixe librement ses tarifs. Selon le Directeur Général de SKV : *« Il n'ya pas de concurrence*

dans ce domaine parce qu'il y a encore beaucoup de passagers. Le vrai problème est celui de la gestion. Le secteur est bondé d'analphabètes ce qui complique d'avantage la compréhension des textes réglementaires par exemple ».

Au plan international, le DG considère les formalités actuelles comme : *« des gros obstacles qui nuisent à la fluidité du transport qui se complique chaque de jour »*. De même, il souligne : *« Nous rencontrons plusieurs difficultés aux frontières comme les tarifs fixés par les forces de l'ordre mais qui ne sont pas réglementaires. Les plus pertinentes sont les tracasseries effectuées à l'encontre des clients à qui il est demandé très souvent de payer des frais au passage des frontières même s'ils ont en leur possession le passe port CEDEAO ».*

La compagnie est présente dans les autres Etats de la sous-région grâce à de simples accords avec leurs correspondants. Toutefois, selon le responsable de SKV, la procédure d'implantation à l'étranger est très complexe et la collaboration n'est pas toujours efficace.

Malgré ces difficultés, le DG de la société reste optimiste quant à l'avenir du secteur : *« Forcement, il y aura développement du secteur avec la prise de conscience des entrepreneurs. Mais pour cela, il faut qu'il y ait possibilité de développer le niveau d'instruction des opérateurs de transport ».*

L'objectif de la société est de couvrir la sous-région mais pour cela le DG de SKV avance : *« Il va falloir trouver des accords optimums avec les correspondants ; des partenariats dans lesquels toutes les parties se sentiront en confiance ».*

Conclusion

Ces monographies font ressortir plusieurs cas de figures. Chaque entreprise a ses caractéristiques propres depuis le processus de sa création (constitution de son capital, nombre d'actionnaire, type de financement…) jusqu'aux moyens disponibles (véhicules, effectifs employés…). Pour certaines d'entre elles, la répartition des tâches est structurée comme par exemple la société BITTAR au Mali avec une distinction nette des différentes fonctions de la compagnie. Pour d'autres par contre, l'organigramme n'est pas complet ce qui entraine des failles dans l'organisation et le fonctionnement de ces entreprises. Cela peut laisser supposer un enchevêtrement dans la réalisation des tâches et un manque de coordination des différentes opérations de gestion de l'entreprise. Il s'agit là d'un premier handicap pour toute élaboration d'une stratégie par l'entreprise. Malgré ces différences, ces entreprises ont en commun les

attentes pour les perspectives futures du secteur. Elles restent conscientes des entraves au développement de leurs activités et espèrent toutes, plus d'implication des acteurs dans la compétitivité du secteur.

RAPPORT DE MISSION

Mission réalisée dans trois capitales Africaines : Ouagadougou, Bamako et Niamey du 21 Juin 2008 au 21 Septembre 2008

Déroulement de la mission dans ses différentes étapes

Notre mission d'enquête a débuté à Niamey le 23 juin 2008 avec la recherche d'autorisation d'enquête qui est obligatoire au Niger pour toute recherche sur le terrain**.** Notre co-directeur de thèse, Monsieur Henri Motcho nous a recommandé auprès de Monsieur Ida Abdoulaye Conseiller du Ministre de Transports. Ce dernier nous a donné plusieurs contacts et recommandation auprès des responsables des sociétés de transport, mais notre requête d'autorisation de recherche n'a pas abouti. Nous devions en principe nous adresser au Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de la technologie. Rendez-vous fut donc pris avec le directeur de recherche de ce Ministère qui nous donne la liste des éléments à fournir avec la demande d'autorisation. Il nous reste donc à attendre cette autorisation. Mais du mercredi 25 juin au Vendredi 4 juillet, nonobstant nos coups de fil et nos va et vient interminables, nous étions sans réponse par rapport à l'autorisation. Cependant la mission devait commencer et nous sommes partis pour Ouagadougou le 5 juillet.

Mission à Ouagadougou du 5 au 20 juillet 2008

A Ouagadougou, l'intervention de notre référent Monsieur Bamas Stanislas nous a facilité la recherche de terrain. Le premier jour, des rendez-vous furent pris par téléphone (Ministère de transport, syndicat des transporteurs). Le deuxième jour, nous avons obtenu l'autorisation et la recommandation du Ministère des transports ; et nous avons rencontré le président du syndicat des transporteurs routiers Monsieur Keré Bonaventure. Ce dernier n'a ménagé aucun effort pour nous obtenir un rendez-vous auprès de toutes les sociétés de transport pouvant être concernées par notre étude.

Cette introduction nous a permis de rentrer en contact avec toutes les sociétés pour rencontrer les directeurs généraux DG ou leurs adjoints DGA. Dans chacune de ces sociétés exception

faite de « Rakiéta Transport » (une seule rencontre avec le DGA) deux à trois rencontres ont été nécessaires.

Lors de la première rencontre : on a présenté et remis les questionnaires préétablis. L'entretien proprement dit s'est déroulé lors de la deuxième rencontre. Dans de rares cas, une troisième rencontre avec la société TSR (Transport Sana Ramsey) a permis d'obtenir des données statistiques.

A Ouagadougou, l'entière disponibilité et l'accueil chaleureux du Directeur Général des Transports Terrestres et Maritimes, Monsieur Joachin Meda, nous a permis d'obtenir la mise à disposition de la documentation et sa recommandation auprès de ses homologues (DGTTM-F) du Niger et du Mali.

Monsieur Bamas nous a recommandé un étudiant, Monsieur Simon ZOUGMORE, familier du secteur des transports avec lequel nous avons effectué les recherches sur terrain.

A Ouagadougou, 6 sociétés de transport étaient concernées par notre étude SKV, TSR, STMB, Rakièta Transport, Sogebaf, Confort Transport., mais 4 pourraient réellement être pris en compte. Avec la STMB on a obtenu des données partielles et la Sogebaf a refusé tout entretien. Nous avons eu aussi des entretiens avec, outre la DGTTM, la Direction des Routes, le Syndicat des Transporteurs, l'UEMOA…

En définitive cette mission s'est très bien déroulée, et nous sommes reconnaissants envers toutes les personnes rencontrées pour leur accueil et leur aide.

Retour à Niamey

Le 20 juillet retour à Niamey pour régler les détails avant de partir à Bamako. Lors de la rencontre avec notre co-directeur de thèse, Monsieur Henri Motcho et avec Monsieur Alou Tidjani, directeur du LASDEL (notre laboratoire d'accueil au Niger), nous avons rendu compte de notre mission à Ouagadougou mais aussi recherché quelques directives. Par ailleurs, nous avons aussi relancé en vain les deux ministères (Transport et Enseignement Supérieur) pour l'autorisation d'enquête.

Mission à Bamako du 28 juillet au 11 août

A Bamako, nous n'avions pas de référent, mais les contacts par le biais du réseau SITRASS nous ont beaucoup facilité la mission. En effet, plusieurs acteurs de l'administration du transport étaient venus au LET, la plupart d'entre eux pour l'Université d'Eté dont ils gardent des très bons souvenirs.

Dès le deuxième jour, nous sommes entrés en contact avec Monsieur Malick Kassé, chef de la Division Etudes et Planification de la Direction Nationale de Transports (DNT), déjà prévenu de notre arrivée par Monsieur Joachin Meda, de la DGTTM de Burkina Faso. Tout s'est alors bien passé. Au fur et à mesure, nous avons rencontré plusieurs personnalités de l'administration du Transport.

1 Direction Nationale des Transports

DGA Monsieur Ousmane Albou Kader Touré

DEP Monsieur Malick Kassé

2 Direction Nationale des Routes

DG Monsieur Diallo Issa Hachimi

Chargé d'études DNR Monsieur Almeimoune Ali Maiga

Service des Données Routières Monsieur Mary Traoré

3 Autorité Routière

DG Monsieur Mory Kanté

4 Direction de Régulation de la Circulation et de Transports Urbains DRCTU

Chef section études des transports Monsieur Boubacar Koné

5 Cellule de Planification et de Statistique

Directeur Monsieur Dramane Traoré

Toutes ces personnes nous ont réservé un accueil chaleureux, et ont mis à notre disposition de la documentation.

A Bamako, les problèmes ont commencé avec les sociétés de transport. Malgré notre autorisation de recherche et la recommandation du directeur de la DGTTM-F, nous avons rencontré beaucoup des difficultés. Les sociétés étaient très peu accueillantes, à peine si les

responsables avaient constaté notre présence. Il fallait donc insister pour pouvoir parler avec un responsable de l'exploitation qui daigne enfin prendre notre questionnaire et nous donner un rendez-vous. Rendez-vous pas toujours pris en considération par la personne qui devait nous recevoir parce que dans la plupart des cas, au jour et heure convenu pour le rendez-vous, cette personne était généralement absente et parfois toute la journée. Nous avons même attendu des heures (de 10h à17h) pour obtenir une rencontre. Cependant cette situation était insupportable si le résultat était infructueux. Toutefois, nous insistons quitte à recommencer le lendemain et même le surlendemain comme c'est fut le cas à «Bittar Transport» et à la «SOMATRA». Finalement notre obstination a été récompensée. Or, tous ces va et vient et appels téléphoniques n'ont jamais été portés à la connaissance du responsable chargé de nous recevoir. Il fallait donc insister et rencontrer coûte que coûte le directeur et là tout changeait. L'accueil était chaleureux et généralement notre interlocuteur était content que l'on s'intéresse à son activité. Le DGA de Bittar Transport (société qui fait également le transport des marchandises et le transport urbain) nous a dit que pendant les longues années qu'il est à ce poste, aucune étude à sa connaissance n'a été faite sur le transport routier interurbain des voyageurs. Il apprécia donc notre recherche nous demanda comment accéder à cette formation d'Economie de Transports ou même à l'Université d'Eté au LET car il avait déjà rencontré des personnes de l'Administration des Transports en ayant bénéficié.

Cette stratégie adoptée (attente pendant des heures pour rencontrer le responsable en personne) nous a conduits à des résultats semblables à la SOMATRA, à Binké Transport, à Africa Tour, et à Gana Transport. Cependant Bani Transport et la SONEF nous ont fait perdre beaucoup de temps et sans aucune considération : nous avons été refoulés avec brutalité surtout à Bani Transport. Nous attribuons ces réactions à un manque d'instruction et de considération de la personne humaine.

Ainsi sur les 7 sociétés considérées, 5 ont été enquêtées. Finalement, nous avons recueilli un grand nombre de données, et dans les délais.

Retour à Niamey et suite de la mission : 12 août

Une relance de Monsieur Meda à son homologue du Niger, Monsieur Douada Moussa, nous a permis enfin d'avoir une autorisation de recherche le 22 Août. Nous avons commencé alors l'enquête mais toujours sans l'autorisation du Ministère de l'enseignement Supérieur.

L'autorisation signée par Monsieur Daouda Moussa mais aussi la recommandation de Monsieur Ida Abdoulaye, Conseiller du Ministre de Transport, nous a permis de nous introduire auprès des sociétés de transport.

A Niamey, l'enquête n'a pas pu se dérouler normalement sur l'ensemble de l'échantillon prévu. Mais nous estimons que le nombre d'enquêtés est représentatif de notre population d'étude.

En fait, les données de base (théoriques) n'étaient pas conformes à celles sur le terrain. Dans la plus part des cas, le nombre était surestimé comme pour les sociétés de transport (8 au lieu de 15 répertoriées sur la liste officielle, car près de la moitié d'entre elles ont vu leur licence d'exploitation retirée. Les artisans transporteurs (qui ne dépendent pas du nombre de lignes existantes mais de la rotation du tour de rôle, un transporteur peut s'inscrire sur plusieurs lignes pour avoir plus de chance d'avoir un tour. Ainsi donc, moins d'une quarantaine sont inscrits), les chefs de lignes (10 au lieu de 11).

Dans les gares publiques, 136 personnes ont été enquêtées. L'enquête a été très difficile en raison de la réticence des individus à accepter de répondre. Il fallait négocier des heures durant pour avoir une réponse. Deux enquêteurs nous ont aidés pour ce travail. Nous avons préféré avoir seulement deux personnes pour faciliter la supervision. L'enquête dans les gares publiques s'est déroulée va du 28 Août 2008 au 10 Septembre 2008, soit 12 jours samedi et dimanche compris.

Sur les 8 sociétés en exercice EHGM, Rimbo, Azawad, Air Transport, SNTV, SONITRAV, SOTRAV, Africa Assalam, 6 sociétés ont accepté notre entretien. Les données recueillies auprès de la société Africa Assalam sont très partielles. Pour la société « Air transport », après plusieurs essais, nous avons pu rencontrer le Directeur Général qui après avoir pris notre questionnaire nous donna un rendez-vous. Malheureusement, le jour du rendez-vous, il est parti en voyage pour la Mecque. Comme il n'a pas donné son accord, aucun de ses subordonnés n'a voulu nous recevoir pour l'entretien. Depuis notre retour sur Lyon, nous avons à deux reprises essayé de le joindre au téléphone, mais il n'est pas encore de retour. Nous essayerons plus tard pour négocier avec lui et envoyer quelqu'un nous récupérer le questionnaire quand il l'aurait rempli.

Une expérience pleine d'enseignements : un voyage en car

Pour être confrontés à la réalité, nous avons effectué un voyage sur la ville de Maradi le Mercredi 10 septembre à bord d'un bus de la SNTV. Deux éléments nous ont poussés à choisir cette société. D'abord, la proximité par rapport à notre lieu de résidence vu l'heure de la convocation 5h 30 du matin et nos enquêtes auprès des voyageurs nous témoignent que c'est la seule société sur cette ligne qui respecte la vitesse réglementaire. Comme prévu, le bus sort de la gare à 6h et 10mm plus tard nous sommes à la sortie de la ville ; premier poste de contrôle présentation des pièces et feuille de route par le chauffeur et ses 2 apprentis à la police routière. Puis attente comme tous les bus des autres compagnies jusqu'à 6h30 heure d'ouverture de la barrière conformément à la loi. 10 mm après, nous dépassons un autre poste de contrôle cette fois-ci gendarmerie mais sans que le bus S'arrête. A 7h52 nous arrivons à Dosso, première ville après Niamey où la société à une gare routière. Nous restons jusqu'à 8h15 le temps de descente des voyageurs qui arrivent à leur destination mais aussi d'embarquement d'autres voyageurs. Mais là un problème : il y a plus de voyageurs qu'il n'y ait des places assises. La solution proposée par un apprenti est de détrôner les enfants qui ont leur place. Mais les parents ne peuvent être d'accord puisque les places des enfants ont été payées au même tarif.

A l'avenir, la société devrait peut être, essayer d'affecter un numéro à chaque passager pour attribuer ainsi les places sans ambiguïté. Nous poursuivons notre voyage mais non sans contraintes. Juste après la ville de Doutchi, la route est très détériorée (nids de poule avec ça et là des travaux d'entretien impliquant des longues déviations sur des voies latéritiques). Sur ces routes sinueuses et poussiéreuses notre bus fut quand même dépassé par des bus de sociétés comme Rimbo, Azawad, EHGM ….Nous avons été témoins d'une vitesse excessive nonobstant l'état de la route. Nous avons vu plusieurs postes de contrôles mais sans nous arrêter. Mais arrêt dans toutes les gares routières de la société même dans les petites villes. Finalement nous arrivons à Maradi à 16H58. Certes, le voyage a été long mais la sécurité était assurée. Deux jours après, nous devrions revenir à Niamey. Mais là zut, pas de place à la SNTV la veille de notre départ, la seule société avec places disponibles est Aïr Transport. Même trajet à effectuer, même tarif. Convocation à 5H10 et départ à 6H10. Quelques différences à noter : à 8H35 chaque passager à eu droit pour petit déjeuner à un Solani (sachet de lait frais ou yaourt). Pas de problème de place parce que le bus était rempli à 95% environ mais arrêt fréquents dans toutes les petites villes où ils ont une gare routière. Cette fois, au poste de douane de Yaya le bus et tous les bagages ont été contrôlés. Nous avons perdu environ 1 h. Ils justifient ce contrôle en sens retour parce que Maradi est non seulement une ville commerciale mais aussi frontière du Nigeria. Dorénavant, le chauffeur pense qu'il devrait rattraper le temps perdu. La vitesse sur ces routes en très mauvais état a rendu le voyage très désagréable. Finalement, nous rentrons à Niamey vers 17H34.

De ces deux expériences, il ressort quand même un certain nombre d'éléments. Les artisans transporteurs nous ont rapporté qu'ils subissent des arrêts excessifs aux différents postes de contrôles contrairement aux sociétés de transport. Effectivement, le seul contrôle que nous avons subit est celui de la douane au retour. La vitesse réglementaire n'a pas été respectée dans tous le cas mettant en danger des vies. Les infrastructures sont loin d'être en bon état comme l'indiquent les données recueillies auprès du Ministère de l'Equipement. La demande en transport est très importante parce qu'il arrive de ne pas avoir de place quand la réservation est faite tardivement.

Conclusion

Il ressort de cette mission d'enquêtes sur le terrain un certain nombre d'enseignements. L'enquête à Ouagadougou s'est déroulée de manière satisfaisante non seulement en raison des relations de notre référent, Stanislas Bamas, mais aussi du réseau que forment les différents acteurs du secteur (administration, syndicats, consultants et donc transporteurs). Dans ce réseau, il faut souligner l'importance du rôle de syndicat des transporteurs et de sa notoriété.

A Bamako, en revanche, c'est le début de la création d'un Conseil Malien des Transporteurs Routiers (CMTR) qui n'a pour le moment que son président Monsieur Harouna DAO que nous avons d'ailleurs eu l'occasion de rencontrer pour entretien mais aussi pour essayer d'être introduits à Baní Transport. Il nous a été rapporté tout de même, l'existence d'un syndicat de transporteurs routiers mais sa notoriété n'est pas très bonne ce qui nous a valu toutes les difficultés de prise de contact avec les directeurs de différentes sociétés.

On a rencontré les mêmes difficultés à Niamey avec les sociétés de transport qui n'ont pas d'organisation syndicale. Seuls les transporteurs dans les gares publiques sont syndiqués mais là aussi la problématique est toute autre : le rôle de ce syndicat est d'organiser le transport dans les gares publiques et de traquer les transporteurs hors gares qu'il qualifie des *clandestins*. Mais ces derniers sont ils réellement clandestins? Généralement, ceux qu'on a eu à rencontrer et au dire du syndicat, ont tous leurs papiers en règle comme tous les autres transporteurs, les véhicules qu'ils exploitent sont plus neufs et en très bon état à la différence de leurs homologues dans les gares publiques. Cependant ces transporteurs préfèrent se soustraire à la contrainte du « tour de rôle » et créer leurs propres terrains de compétitivité. Mais vu le contexte dans lequel ils se trouvent : secteur totalement libéralisé est-ce qu'on peut les qualifier de clandestins ? Ne serait ce pas nécessaire de comprendre l'intérêt d'une telle

forme des transporteurs pour les voyageurs? Mais là aussi une autre difficulté se pose à nous : ces transporteurs ne veulent en aucune façon être enquêtés parce qu'ils sont considérés et traqués comme des clandestins aux yeux des syndicats et de l'administration de la gare publique.

Nous sommes très loin de comprendre le rôle et le fonctionnement de l'Administration en charge des transports au Niger.

Nous nous sommes aussi interrogés sur l'importance du rôle de l'Autorité de Régulation Multisectorielle ARM. Heureusement, l'entretien avec le Directeur sectoriel Transports de l'ARM, Monsieur Charafadine PEREIRA, nous a permis de comprendre que le fonctionnement de l'ARM pour ce qui concerne le secteur transport n'est qu'à son début. Effectivement, il représente actuellement le seul organe de l'équipe en charge de la régulation des Transports et procédera très prochainement à la mise en place de son équipe. Nous espérons une régulation concrète de la compétitivité dans le secteur transport avec la mise en place effective de cette équipe.

La difficulté d'enquêter au Niger, et à Niamey en particulier, s'explique par deux raisons principales.

- La recrudescence des enquêtes tantôt par les étudiants pour les rapports de mémoires ou stages, tantôt par les organismes internationaux comme la Banque Mondiale, l'OMS… mais aussi par l'Etat avec aucun effet à la base sauf comme ils le disent, un gaspillage de leur temps et de leur salive.
- Le manque d'instruction et de sensibilisation qui poussent les individus comme par exemple ceux qui exercent une activité de type informel à penser qu'en répondant ils seront identifiés et persécutés par le fisc. Ce sentiment d'insécurité pousse ces individus à la méfiance qu'ils développent vis-à-vis des enquêteurs de quelque bord soient ils (étudiants, chercheurs, Etats et autres Organismes). Pour eux, tout enquêteur est complice de l'administration des impôts.

Certains voyageurs refusent d'être enquêter parce qu'ils ne veulent pas être considérés comme appartenant à une classe des pauvres. Nous avons observé cela surtout dans la gare publique, où des personnes nous affirment qu'il ne faut pas que l'on pense qu'ils sont pauvres au point de ne pas s'offrir un autre moyen de transport plus confortable mais plus cher comme dans les sociétés de transport. Pour ces individus, le fait de prendre un bus à partir d'une gare publique suppose que la personne est très pauvre. En toute franchise, nous comprenons une telle

réaction parce qu'il serait difficile de sacrifier sa sécurité et son confort (surcharge excessive, bus en mauvais état et sans aucune garantie) dans le seul but de payer moins cher. Cependant, il est tout de même important de noter que les sociétés de transport ne font pas toutes les dessertes. Dans les gares privées, les individus qui ne veulent pas être questionnés avancent qu'ils ont leurs propres véhicules et ne peuvent être considérés en aucun cas comme des voyageurs de bus collectifs. A ce niveau, on réalise en effet, la perception négative qu'ont les individus des moyens de transport collectifs.

Il faut aussi reconnaitre qu'au Niger, les bases des données ne sont pas tenues ce qui fait que chaque nouvelle étude implique une nouvelle enquête. Les gens en ont donc assez des multiples enquêtes.

Par ailleurs, les informations recueillies ne sont pas vulgarisées et les enquêtés ne peuvent comprendre l'intérêt des informations qu'ils ont dû donner ou redonner à tel ou tel enquêteur tout au long d'une série d'enquêtes qu'ils trouvent d'ailleurs excessives.

Notre force a été d'adopter des stratégies différentes compte tenu de la manière dont se présentent les situations. Nous avons développé une forme de patience nos seulement par rapport au temps d'attente mais aussi aux situations d'inconvenance par exemple à Baní Transport (Bamako) mais aussi et surtout à la gare centrale de Niamey où l'insécurité est à son comble (insultes et grossièretés des badauds, risque de vol très élevé, attaque physique parce qu'un des mes enquêteurs a même reçu un coup sur la figure quand nous avons été apostrophés par des voyons dans la gare). C'est aussi une forme d'expérience de pouvoir acquérir et développer cette forme de communication changeante en fonction de la personnalité de la personne rencontrée. En fait, nous en avons rencontré plusieurs catégories d'individus et le plus dur c'est de se trouver en face d'une personne qui se croit tout permis ou celle qui ne veut rien comprendre.

Au Niger, il manque un réseau des acteurs du secteur transport. La professionnalisation est inexistante à presque toutes les échelles et spécialement pour les opérateurs du transport, toutes catégories confondues. Dans un tel contexte où aussi les individus ne sont pas sensibilisés et informés de l'évolution réelle du secteur tant au niveau national qu'international, il sera difficile de parler de la modernisation du secteur.

Liste des personnes rencontrées à Niamey

Monsieur Henri Motcho co-directeur de Thèse

Monsieur Alou Tidjani directeur de recherche LASDEL

Ministère de Transports

DGTTM F Niger Monsieur Douada Moussa

Conseiller Ministre de Transport Niger Monsieur Ida Abdoulaye

Ministère de l'Equipement

DGTP Monsieur Ibrahim Allassane

Service travaux neufs, Service entretien routier

ARM Directeur sectoriel Transports Monsieur Charafadine PEREIRA

ECOGAR (gare centrale)

DG Monsieur Abdoulaye Dia Omar

Service Technique Soumaila Amadou Maiga

Directeur Administratif et Financier Na-Kaoura Mani

Service des valeurs, Service de la messagerie, Chefs des lignes, Artisans transporteurs……

Sociétés de transport des voyageurs

Rimbo : DG Monsieur Ousseini Ibrahim

EHGM : le DG, le Directeur d'exploitation et le Directeur Administratif

Aïr Transport: DG Monsieur OMAR

Azawad Transport: DG Mohamed Abdrahamane

SONITRAV : le Directeur Administratif

SOTRAV : le Directeur

SNTV : Directeur Administratif et Financier Monsieur Assogba Augustin

Africa Aslam: Directeur Administratif Monsieur Fayçal

Président du Syndicat des Transporteurs Routiers des Voyageurs SG Monsieur Saidou

ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau 1 : Répartition des voyageurs par gare et par genre……..48

Tableau 2 : Pourcentage des entreprises artisanales suivant l'âge et le niveau d'étude du propriétaire…….58

Tableau 3 : Pourcentage des entreprises artisanales suivant le nombre de bus et d'employés58

Tableau 4 : Pourcentage des entreprises artisanales suivant le nombre de bus et des lignes exploitées…….59

Tableau 5 : Les sociétés de transport au Niger……65

Tableau 6 : Les sociétés de transport au Mali……....66

Tableau 7 : Les sociétés de transport au Burkina Faso……..67

Tableau 8 : Coefficients d'ambivalence…….98

Tableau 9 : Hypothèses et probabilités associées……..102

Tableau 10 Préférences (scénarios souhaitables pour l'Etat notés : Pr)…….....103

Tableau 11 : Scénarios pré-retenus (états souhaitables par les autres acteurs notés : Re)….104

Tableau 12 : Classement des scénarios…..……...…105

Tableau 13 : Les systèmes concurrentiels selon le BCG……...……120

Tableau 14 : Les différentes situations possibles pour une entreprise de service……..129

Tableau 15 : Répartition des entreprises……....136

Tableau 16 : Répartition des entreprises suivant les lignes, le nombre de bus et les employés…….137

Tableau 17 : Résumé de la classification……..……..139

Tableau 18 : Les groupes d'entreprises suivant le nombre de bus, d'employés et de lignes desservies…….……...139

Tableau 19 : Estimation du nombre moyen de passagers transportés par les groupes……..142

Tableau 20 : Part du marché des 4 groupes……..…….143

Tableau 21 : Synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle pour les différents groupes suivant le modèle de P.P.HELFER et alii……...……147

Tableau 22 : Liste des objectifs……..…...149

Tableau 23 : Classification des groupes d'entreprises de TRIV du Niger suivant le BCG...159

Tableau 24 : Répertoire des sociétés suivant leur présence ou non sur les 3 marchés……..164

Tableau 25 : Tableau de bord pour l'efficacité du système de TRIV au Niger…….181

LISTE DES PHOTOS

Photos 1 Bus des artisans transporteurs……57

Photos 2 Bus des compagnies de transport……...60

Photo 3 Gare de KATAKO……..61

Photo 4 ECOGAR à Niamey……62

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 Evolution du réseau routier (en Km) au Niger avec répartition par type……..36

Graphique 2 : Nombre des départs à partir des gares publiques de Niamey et par ligne…....45

Graphique 3 : Distinction départs nationaux et internationaux à partir de Niamey ……...46

Graphique 4 Répartition des voyageurs par gare et par niveau d'étude…….49

Graphique 5 Répartition des voyageurs par gare et par âge……50

Graphique 6 Répartition des voyageurs suivant les gares, l'âge et le genre…….51

Graphique 7 Répartition des voyageurs suivant le motif et par gare……..52

Graphique 8 Pourcentage des voyageurs suivant la distance du voyage et par gare……...53

Graphique 9 Répartition des voyageurs suivant leur préférence dans les horaires et par gare ……...54

Graphique 10 Les effectifs salariés et non salariés dans les sociétés de transport……..69

Graphique 11 Répartition des employés suivant la fonction occupée dans l'entreprise…….71

Graphique 12 Répartition des bus suivant le nombre des places et par société……..73

Graphique 13 Répartition des voyages par semaine et suivant les lignes……...74

Graphique 14 : Pourcentage des sociétés présentes sur les différentes lignes de TRIV au Niger …….75

Graphique 15 Nombre de voyages par semaine et par société……....76

LISTE DES FIGURES

Figure1 : Graphe des convergences de premier degré entre acteurs……83

Figure 2 : Graphe des divergences de premier degré entre acteurs……..84

Figure 3 : Graphe des convergences de second degré entre acteurs……86

Figure 4 : Graphe des divergences de second degré entre acteurs……...87

Figure 5 Histogramme de l'implication des acteurs sur les objectifs……..89

Figure 6 : Histogramme des rapports de force des acteurs……..91

Figure 7 : Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs ……92

Figure 8 : Graphe des convergences de troisième degré entre acteurs ……93

Figure 9: Graphe des divergences de troisième degré entre acteurs ……...94

Figure 10 Plan des distances nettes entre objectifs…….....95

Figure 11 Balances des positions par objectif……..96

Figure 12 Plan des distances nettes entre acteurs…….97

Figure 13 : Plan de proximité des scénarios……...106

Figure 14 Arbre de pertinence répondant à l'amélioration de l'image des artisans transporteurs……110

Figure 15 : Regroupement des entreprises de TRIV au Niger en groupes……138

Figure 16 : Courbe de Lorenz des entreprises de TRIV au Niger……..145

Figure 17 : Graphe des convergences de premier degré entre groupes……..150

Figure 18 : Graphe des divergences de second degré entre groupes…….....151

Figure 19 : Histogramme des rapports de force…….152

Figure 20 : Graphe des convergences d'ordre 3 entre groupes…….....153

Figure 21 : Graphe des divergences d'ordre 3 entre groupes…….154

Figure 22 : Plan d'influences et dépendances entre groupes…….155

Figure 23 : Plan des distances nettes entre groupes……...156

Figure 24 : Plan des correspondances groupes/objectifs…….....156

Figure 25 : Histogramme de l'ambivalence des groupes d'acteurs……...157

Figure 26 : Scénario d'une joint-venture entre BITTAR, RIMBO et SKV……...167

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 Burkina Faso, Mali et Niger : éléments de présentation……..12

Encadré 2 Estimation de la demande globale à partir des gares publiques…..……..47

Encadré 3 Acteurs, objectifs et enjeux……80

Encadré 4 Les étapes de la méthode MACTOR……..……81

Encadré 5 Eléments de notation et de calcul……..…….90

Encadré 6 Analyse de la compétitivité…… ……100

Encadré 7 Les décisions stratégiques……...…….123

Encadré 8: Indicateurs permettant de construire des groupes stratégiques……..…….133

LISTE DES CARTES

Carte 1 : Autoroutes trans-ouest africain et la route transsaharienne……32

Carte 2 : Villes et infrastructures routières du Niger……39

Carte 3 : Les liaisons routières interurbaines reliant Niamey aux principales villes du Niger et avec l'étranger (Burkina Faso et Mali)……42

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ---------- 3

SOMMAIRE ---------- 4

RESUME ---------- 5

SUMMARY ---------- 6

Objectif, problématique et méthode de recherche ---------- 7

Section 1 Objet de la recherche et hypothèses de travail ---------- 7

Section 2 Démarche de la recherche ---------- 8

Section 3 Les terrains d'investigation pour l'enquête ---------- 11

PREMIERE PARTIE Le transport routier interurbain de voyageurs au Niger : institutions, réseau et acteurs ---------- 13

Contexte ---------- 14

Chapitre I Evolution du contexte institutionnel et régional du marché de TRIV au Niger depuis les années 80 ---------- 18

Section 1 Principes fondamentaux du régime des transports terrestres ---------- 18

1 L'évolution du contexte réglementaire : vers une libéralisation ---------- 19

11 De la SNTN à LA SNTV : une étape vers la modernisation ? ---------- 20

12 Les entraves au fonctionnement du système ---------- 21

2 Les organes institutionnels ---------- 22

21 Les organes institutionnels secondaires ---------- 23

22 Les limites du dispositif institutionnel ---------- 25

Section 2 Les enjeux de l'intégration sous-régionale ---------- 26

1 Des nouveaux espaces concurrentiels offerts aux entreprises des TRIV ---------- 26

11 Harmonisation des normes et élargissement du marché ---------- 26

12 La CEDEOA et l'UEMOA : controverses ou complémentarité ? ---------- 28

2 L'intégration physique: la problématique de financement des infrastructures routières ---------- 30

Conclusion ---------- 34

Chapitre II Les transports routiers de voyageurs : réseau d'infrastructures et entreprises -- 35

Section 1 Réseau, liaisons inter-villes et trafic de TRIV ---------- 35

1Le réseau routier et le problème du désenclavement ---------- 35

11 Un réseau hétérogène avec de fortes disparités régionales ---------- 35
12 Les liaisons routières interurbaines sur le territoire du Niger et avec l'étranger 38
2 La demande de TRIV au Niger et le choix entre gares des voyageurs---------- 43
21 Analyse de la demande en TRIV depuis 2005 ---------- 43
211 Evolution du nombre des voyageurs au niveau des gares publiques de 2005 à mi 2008---------- 44
212 Prévision de la demande en TRIV dans les gares publiques ---------- 45
22 Les usagers des TRIV et les déterminants de la demande ---------- 48
221 Les caractéristiques des voyageurs enquêtés---------- 48
222 Autres déterminants possibles de choix de gare : motif, distance, horaires de départ, tarifs…---------- 51
Section 2 Le marché du TRIV au Niger---------- 55
1 Organisation et fonctionnement des entreprises des TRIV---------- 55
11 Structures des entreprises et organisation des services---------- 55
111 La dualité entreprise artisanale/ entreprise moderne ---------- 55
112 Forme, organisation et fonctionnement des entreprises.---------- 56
12 Organisation et fonctionnement des gares publiques---------- 61
122 Les activités connexes---------- 63
2 Typologie des compagnies de TRIV au Niger : éléments de comparaison avec leurs homologues du Mali et du Burkina ---------- 65
21 Le personnel employé---------- 68
22 Le parc et la nature des véhicules---------- 72
23 L'activité des entreprises du Niger et les dessertes assurées ---------- 74
Conclusion---------- 77
Chapitre III Les acteurs du TRIV au Niger : convergence ou divergence d'objectifs ------ 79
Section 1 Les acteurs et leurs objectifs ---------- 82
1 Positions simples des acteurs ---------- 82
2 Positions valuées des acteurs ---------- 85
Section 2 L'importance des principaux objectifs pour les acteurs ---------- 92
1 La mobilisation des acteurs ---------- 92
2 La convergence d'objectifs ---------- 95
Section 3 Tendances probables de l'offre de TRIV au Niger----------101
1 Les champs du possible et l'identification des scénarii----------101
2 Un plan de décisions face à la problématique de la clandestinité ----------107

Conclusion ---------- 111
Conclusion de la première partie ---------- 113

DEUXIEME PARTIE Groupes stratégiques d'entreprise et politique publique pour le transport interurbain de voyageurs au Niger ---------- 115
Chapitre IV Cadre conceptuel de l'analyse stratégique du marché ---------- 117
Section 1 le concept de stratégie/ Analyse théorique ---------- 117
1 Historique ---------- 117
11 Concept et outils de l'analyse stratégique ---------- 117
12 Décisions stratégiques ---------- 121
2 La stratégie dans les activités de transport ---------- 124
21 Les spécificités des entreprises de transport ---------- 124
22 Les principaux leviers de la stratégie des entreprises de transport ---------- 125
Section 2 La division du marché de TRIV en groupes stratégiques ---------- 131
1 L'intérêt d'une segmentation stratégique du marché de TRIV au Niger ---------- 131
2 La position concurrentielle/ les groupes stratégiques : rappel théorique ---------- 132
Section 3 La détermination des groupes stratégiques ---------- 135
1 Identification des variables ---------- 135
2 Les groupes d'entreprises ---------- 138
Résumé du chapitre ---------- 140
Chapitre V Groupes d'entreprises et jeu concurrentiel : quelles stratégies ? ---------- 141
Section 1 Analyse de la compétitivité des différents groupes ---------- 141
1 La structure concurrentielle ---------- 141
11 Part du marché des différents groupes stratégiques ---------- 141
2 Intensité concurrentielle ---------- 146
Section 2 Les relations entre les groupes d'acteurs ---------- 149
1 La position des groupes ---------- 150
2 Bilan et perspectives ---------- 155
Section 3 Les options stratégiques ---------- 158
1 Mise en évidence des systèmes concurrentiels suivant le modèle BCG ---------- 158
2 Les stratégies possibles pour les différents groupes ---------- 160
21 Stratégie de différentiation pour G1 ---------- 160
22 Stratégie de repli pour G2 ---------- 161
23 Stratégie de volume pour G3 ---------- 162

24 Assainissement de l'activité pour G4----------163
3 Compétitivité ou espoir de formation d'un réseau inter pays d'entreprises de TRIV (Niger, Mali et Burkina)----------163
31 Quelles formes de concurrence entre les entreprises ? ----------164
32 Scénario d'une alliance entre trois grandes entreprises (prises en exemple) de TRIV de trois principaux pays. ----------166
321 Les principes de l'alliance ----------166
322 Les enjeux de tel scénario (filiale BITTAR, RIMBO, SKV) ----------168
Conclusion----------170
Chapitre VI Les grands objectifs pour le futur : vers une efficacité du système des TRIV172
Section 1 les ambitions du futur à travers les points de vue des acteurs----------173
1 Les attentes des acteurs ----------173
2 Les grandes tendances----------174
Section 2 Détermination des options de politiques publiques pour les avantages concurrentiels futurs ----------174
1 Le degré acceptable de la concurrence ----------175
21 Les véhicules de TRIV----------175
22 La tarification ----------176
2 Redéfinition de l'offre----------177
21 Complémentarité d'offre globale (petite et grande entreprise)----------177
22 Coordination transport urbain et interurbain ----------179
Section 3 Proposition d'un tableau de bord pour l'activité de TRIV au Niger----------180
Conclusion----------182
Conclusion de la deuxième partie----------183
CONCLUSION GENERALE ----------184
I Obstacles rencontrés et les limites méthodologiques de la recherche----------184
II Apport et résultats de la thèse----------187
III Pistes de recherche ----------189
BIBLIOGRAPHIE----------191
LISTE DES SIGLES ----------195
ANNEXES ----------197
ANNEXE DU CHAPITRE 1----------198
ANNEXE DU CHAPITRE 2----------200

I Tableau Réseau routier au Niger: Répartition par types----------200
II Prévision de la demande----------201
ANNEXE DU CHAPITRE 3----------203
I Les jeux des acteurs----------203
1 Liste des acteurs----------203
2 Liste des objectifs----------204
3 Matrice des influences directes----------205
4 Matrice des positions valuées 2MAO ----------206
II Tendances probables de l'offre de TRIV au Niger ----------207
ANNEXE DU CHAPITRE 4----------211
I Décisions stratégiques ----------211
II La spécificité des activités de transports----------211
III Groupes des artisans transporteurs ----------215
ANNEXE DU CHAPITRE 5----------216
I Synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle----------216
II Liste des groupes d'acteurs----------217
III Matrice des influences directes entre groupes ----------217
IV Matrice groupes d'acteurs objectifs d'ordre 2 ----------218
V Graphe des divergences de premier degré entre groupes d'acteurs----------219
VI Graphe des convergences de second degré entre groupes ----------219
QUESTIONNAIRES ET GUIDE D'ENTRETIEN----------220
I Entretien avec le responsable des sociétés publiques ou privées de transport----------220
II Enquête auprès des artisans transporteurs (conducteurs-propriétaires) dans les gares routières publiques----------230
III Projet de questionnaire pour les voyageurs----------237
IV Autorité de Régulation Multisectorielle: Direction sectorielle TRANSPORT-------240
V Entretien avec la Direction Générale de Travaux Publics ----------241
VI Entretien avec la Direction de Transports Terrestres----------243
VII Entretien avec les autres acteurs----------248
A Syndicats de transporteurs ----------248
B Chef de ligne----------249
C Activités commerciales ----------252
D Autres Services au sein des gares publiques : Administration de la gare, Assurance, Messagerie, Banque----------253

MONOGRAPHIE D'ENTREPRISES----------258
I La compagnie RIMBO (groupe G1) ----------258
II La compagnie AZAWAD (groupe G2)----------261
III La compagnie SNTV (groupe G3) ----------262
IV Les entreprises du groupe G4 (artisans transporteurs et la société SONITRAV)----264
V Cas des compagnies étrangères----------267
A La société BITTAR du Mali ----------267
B La société SKV du Burkina Faso----------270
Conclusion----------271
RAPPORT DE MISSION----------273
Déroulement de la mission dans ses différentes étapes----------273
Mission à Ouagadougou du 5 au 20 juillet 2008 ----------273
Retour à Niamey ----------274
Mission à Bamako du 28 juillet au 11 août ----------275
Retour à Niamey et suite de la mission : 12 août----------276
Une expérience pleine d'enseignements : un voyage en car ----------278
Conclusion----------279
ILLUSTRATIONS ----------283
LISTE DES TABLEAUX ----------284
LISTE DES PHOTOS----------286
LISTE DES GRAPHIQUES----------287
LISTE DES FIGURES----------288
LISTE DES ENCADRES----------289
LISTE DES CARTES----------290
TABLE DES MATIERES----------291