



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

Projet de Création d'une Entreprise Culturelle à Niamey (Niger) : Proposition d'un plan d'Affaires

présenté par

Aminatou ISSAKA ASSOUMANE

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Culture

Spécialité : Gestion des Industries Culturelles

le 13 Mars 2013

Devant le jury composé de :

Prénom Nom Président

Titre et Université ou Etablissement de Rattachement

Prénom Nom Examineur

Titre et Université ou Etablissement de Rattachement

Prénom Nom Examineur

Titre et Université ou Etablissement de Rattachement

Epigraphe

« L'art et la gestion : posés l'un à côté de l'autre, les deux mots semblent se regarder en chien de faïence. Sujet brulant... trop souvent caricaturé entre l'artiste aux élans inconsidérés et le gestionnaire aux ciseaux mutilants...»

Alain ANGLARET

Dédicace

Je dédie ce travail à

- A Feu mon père Issaka Assoumane
- A ma mère Bonkano Hama pour m'avoir encouragé et soutenu après le décès de mon père
- A ma sœur et à mes cousins

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons particulièrement à remercier les personnes qui ont contribué à sa réussite. Nos remerciements vont à l'endroit de :

Professeur Bernard Boucher qui, malgré ses multiples obligations, a accepté sans hésiter de diriger ce travail. Ses remarques pertinentes et ses conseils nous ont été d'une grande aide.

Monsieur Jean François Fau, chef de Département culture pour sa disponibilité et ses conseils.

Monsieur Christophe Euzet, ancien directeur du Département culture.

Madame Rania El Guindy Adel, assistante de direction du département culture.

Monsieur Komlan Agbo, directeur du patrimoine culturel à l'UEMOA pour ses conseils.

Monsieur Gérard Tognimasso, chargé des affaires culturelles à l'UEMOA pour ses soutiens et conseils.

Professeur Francisco d'Almeida pour ses conseils.

Monsieur Mirko Popovitch, directeur d'Africalia Belgique, Dorine Rurashitse et toute l'équipe d'Africalia pour leur soutien.

Monsieur Oumarou Moussa, directeur général de l'APEIC et toute son équipe pour leurs conseils et soutiens.

Mes amis de la 13^e promotion et particulièrement à Nelly Bazikamwe qui a partagé cette aventure avec moi pendant deux ans.

Monsieur Pierre Julien, directeur de l'institut français de Niamey et toute son équipe.

Madame Delphine Boudon, pour son soutien.

Docteur Saley Boubé Bali, enseignant chercheur à l'université de Zinder pour ses conseils.

Monsieur Laurent Héau, consultant à l'union européenne pour tout son soutien.

Monsieur Rabo Mato, conseiller à la Présidence de la République pour ses conseils.

A tous mes cousins et amis qui m'ont encouragé à poursuivre mes études

Résumé

Jusqu'à présent, le développement des services et des biens culturels n'a pas fait l'objet d'une attention particulière au Niger. La recherche que nous avons menée sur l'opportunité de création d'une entreprise culturelle à Niamey, capitale du Niger, se propose de mettre au service des entreprises culturelles et des consommateurs une offre des services non financiers et des produits culturels. L'analyse des facteurs environnementaux d'ordre politique, économique, juridique, réglementaire et culturel a révélé l'existence d'une opportunité susceptible de favoriser la création d'une entreprise culturelle. L'étude de marché a révélé l'existence d'une réalité socioéconomique, d'une clientèle suffisante avec laquelle des échanges étaient possibles. L'analyse financière a permis d'évaluer la capacité de la future entreprise à pouvoir créer de la valeur et à générer des revenus susceptibles d'assurer la soutenabilité de l'entreprise.

Mot-clefs

Entreprise culturelle, opportunité, biens culturels, services non financier.

Abstract

Until now, the development of cultural goods and services has not been a focus in Niger. The research we have conducted on the opportunity to create a cultural enterprise in Niamey, Niger's capital, proposes to make available a non-financial services and cultural products for cultural enterprises and consumers .Assessment of environmental factors of political, economic, legal, regulatory and cultural order revealed an opportunity that could help a creation of an cultural enterprise. Market study has revealed the existence of a socio-economic reality, of sufficient customers with whom exchanges are possible. The financial analysis helped to evaluate the ability of the future enterprise to create value and generate income that would ensure the sustainability of the business.

Key-words

Opportunity, cultural goods, non-Financial services

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- **APEIC** : Agence de promotion des entreprises et industries culturelles
- **CCOG** : Centre culturel Oumarou ganda
- **CFPM Tayya** : Centre de formation et de promotion musical Tayya
- **CNCN** : Centre national de la cinématographie du Niger
- **EPCC** : Etablissement public
- **EURL** : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
- **GIP** : Groupement d'intérêt public
- **ISESCO** : Organisation islamique pour l'éducation, la science et la culture
- **MJC** : Maison de jeunes et de la culture
- **PNB** : Produit national brut
- **SA** : Société anonyme
- **SARL** : Société à responsabilités limitée
- **SCOP** : Société coopérative
- **SGK** : Stade général Seyni Kountché
- **SNC** : Société en nom collectif
- **SRP** : Stratégie de réduction de la pauvreté
- **UNESCO** : Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture

Liste des Tableaux

Tableau 1: Prévisions des 3 années.....	31
Tableau 2: Fiche de l'entreprise.....	32
Tableau 3: Présentation de l'équipe.....	33
Tableau 4 : Présentation des clients ciblés.....	34
Tableau 5: Analyse de la concurrence.....	34
Tableau 6: Chronogramme des activités.....	38
Tableau 7: Moyens techniques.....	39
Tableau 8: Matrice SWOT.....	40
Tableau 9: Présentation des ratios financière.....	41
Tableau 10: Présentation du Plan de Financement.....	42
Tableau 11: Haut bilan prévisionnel.....	42

Liste des figures

Figure 1 Carte de la zone d'étude (source).....	4
Figure 2: Modèle économique.....	36
Figure 3: Chaîne de valeur.....	37

Table des matières

Epigraphe	i
Remerciements.....	iii
Résumé	iv
Abstract	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	vi
Liste des Tableaux.....	vii
Liste des figures.....	vii
Table des matières	1
Introduction.....	4
1. L'entreprise culturelle dans le contexte de développement au Niger	6
1.1 Objectifs de la recherche.....	6
1.2. Hypothèses de recherche.....	6
1.3. Recherche.....	6
1.4 Problèmes de l'entreprise culturelle à Niamey	7
1.4.1 Problème d'organisation et de management.....	7
1.4.2. Insuffisance des capacités entrepreneuriales	7
1.4. 3. Difficulté d'accès au financement.....	8
1.4.4. Difficultés d'accès au marché	9
1.4.5. Contraintes fiscales.....	9
1.5. Environnement de l'entreprise culturelle.....	10
1.5.2. Environnement socioculturel	11
1.5.3 Environnement économique.....	12
1.5.4 Environnement institutionnel	12
1.6. Clients des entreprises culturelles	14
1.6.1. Centres culturels	14
1.6.2. Consommateurs individuels	14
1.7. Tendances évolutives dans le secteur culturel au Niger (évolution du secteur culturel au Niger dans les années à venir).....	15
1.8. Contribution économique de l'entreprise culturelle.....	15
2. Approche théorique et conceptuelle de l'entreprise culturelle	17
2.1. Définition de l'entreprise Culturelle et de ses caractéristiques.....	17
2.2 Typologie des entreprises culturelles	18
2.2.2 Entreprises du secteur public.....	18

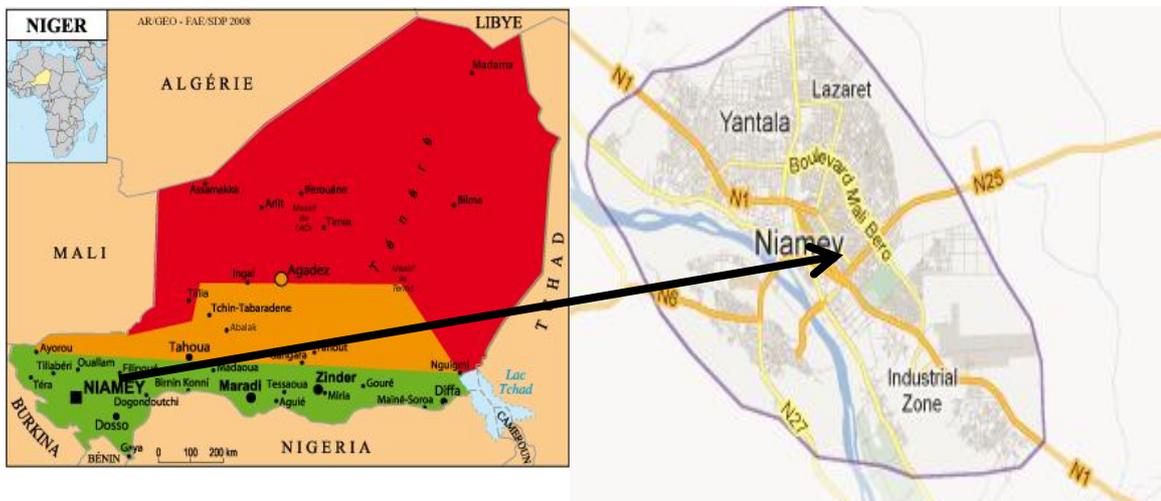
2.2.3 Les entreprises du secteur privé	18
2.3. Problèmes des entreprises culturelles.....	20
3. Réalisation de l'étude de marché	22
3.1. Préparation de l'étude de marché.....	22
3.1.1 Choix de l'approche méthodologique	22
3.1.2 Sélection des sources de données et des unités à interviewer.	22
3.1.3 Définition du type de données à collecter.....	22
3.1.4 Choix des outils de collecte et préparation de leur mis en œuvre	23
3.2 Phase de réalisation de l'étude de marché.....	24
3.2.1 Phase documentaire de l'étude de marché	24
3.2.2 Phase de validation de l'étude de marché.....	25
3.3. Phase d'analyse des données recueillies.....	25
3.4. Expérience du stage professionnel.....	25
3.4.1. L'observation directe et participative	26
3.4.2. Le stage à Africalia.....	26
3.4.3. Stage à l'APEIC Niger.....	27
3.4.4. Acquis des stages	28
3.4.5. Autres acquis socio professionnels	29
4. Proposition de plan d'affaires de l'entreprise culturelle	30
4.1 Présentation générale	30
4.1.1. Opportunité d'entreprendre	30
4.1.2. Marché	31
4.1.3. Modèle économique.....	31
4.1.4. Profil du porteur de projet.....	31
4.1.5 Stratégie de développement de projet et les moyens à mettre en œuvre	31
4.1.6. Prévisions pour les 3 premières années	31
4.1.8. Fiche d'identité de l'entreprise.....	32
4.2 Photo de l'Entreprise	32
4.2.1. Historique	32
4.2.2. Présentation de l'Equipe du projet	32
4.2.3. Produits / Services « non financiers »	33
4.3. Marché	34
4.3.1. Clients	34
4.3.2. Contexte.....	34
4.3.3. Concurrence.....	34

4.4 Stratégie de développement et plan d'action.....	35
4.4.1 Modèle économique.....	36
4.4.2 .Stratégie produits/services.....	36
4.4.3 Stratégie de production.....	36
4.4.4. Stratégie commerciale.....	37
4.5. Chronogramme de réalisation des activités.....	38
4. 6 L'organisation des moyens.....	39
4.6.1. Moyens techniques.....	39
4.6.2 La structure juridique.....	39
4.7. Partenaires stratégique identifiés.....	40
4.8 Analyse SWOT.....	40
5. PARTIE FINANCIERE.....	41

Introduction

Le Niger est un pays enclavé. Il fait frontière avec l'Algérie et la Libye au Nord, le Tchad à l'Est, le Bénin et le Nigeria au Sud, le Burkina Faso et le Mali à l'Ouest. Avec une superficie de 1 267 000 km² sa population est estimée à quinze (15) millions d'habitants en 2011¹. Il compte dix groupes ethniques à savoir : les Haoussa, les Zarma-Songhay, les Kanouri, les Peulh, les Touareg, les Toubou, les Arabes, les Gourmantché et les Boudouma.

Figure 1 Carte de la zone d'étude (source)



Depuis 2000, des séminaires avaient été organisés par le ministère en charge de la culture sur des politiques culturelles sectorielles dans le domaine du livre et des bibliothèques, du patrimoine culturel et des arts, ainsi que les états généraux de la culture². C'est ce qui a conduit successivement à la mise en place d'une politique culturelle en février 2008³, une loi d'orientation relative à la culture en novembre 2009⁴ et un plan stratégique national de développement culturel validé en mars 2010⁵.

Cette politique culturelle du Niger « vise à préserver que notre trésor commun dans sa réalité tangible et intangible, se nourrisse aussi bien de la diversité qui caractérise nos communautés que de leur aspiration à l'évolution »⁶. Elle a pour but de « faire de la culture un moyen d'affirmation de notre identité, de notre refondation et un puissant levier de développement durable, ainsi qu'un

¹INS : *le Niger en chiffres 2011*, Niger, 2011, p.3

² Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture : *Plan stratégique national de développement culturel, Séminaire national pour la définition de la politique culturelle*, Niger, 2011, p.8

³Ministère de la culture, des arts et loisirs chargé de la promotion de l'entrepreneuriat artistique : *Déclaration de politique culturelle nationale*, Niger, 2008

⁴ Ministère de la culture, des arts et loisirs chargé de la promotion de l'entrepreneuriat artistique : *Ordonnance portant loi relative à la culture*, Niger, 2009

⁵ Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture : *plan stratégique national de développement culturel*, 2011

⁶Ministère de la culture, des arts et loisirs chargé de la promotion de l'entrepreneuriat artistique : *Déclaration de politique culturelle nationale*, 2008, Niger, p.2

facteur incontournable d'intégration et de lutte contre la pauvreté »⁷. Le fondement économique et social de cette politique culturelle nationale du Niger repose sur deux éléments essentiels, à savoir :

- la culture comme source de création d'emplois et de richesse et d'amélioration de la qualité de vie ;
- le soutien à la création artistique comme moyens développement des industries culturelles. Dans l'axe 5, les entreprises et industries culturelles sont alors considérées comme un levier économique générateur de valeurs nouvelles et créateur d'emplois. Dès lors, l'Etat « veillera à la création et à l'émergence des industries culturelles ».⁸

Cette volonté se traduit par un ensemble d'actions dont la création de l'APEIC (Agence de promotion des entreprises et industries culturelles) qui fait la promotion et l'accompagnement financier de ces entreprises et industries culturelles. Malgré tout cela, on remarque que l'entrepreneuriat culturel n'est pas très développé au Niger, avec d'une part des entreprises culturelles aux besoins insuffisamment satisfaits, et d'autre part une offre de produits culturels à améliorer. Au regard du fort potentiel du secteur culturel au Niger, ainsi que des besoins des entreprises culturelles et des consommateurs de biens culturels, il nous semble opportun de nous intéresser au développement d'une meilleure offre de services à leur endroit.

Dans le cadre de cette recherche, nous proposerons la création d'une entreprise culturelle (GIE) qui va offrir d'une part des services non financiers tels que le conseil, la formation et l'accompagnement des entrepreneurs culturels, et d'autre part la production de spectacles vivants (théâtre, musique, danse, contes...) dans la ville de Niamey.

L'intérêt de cette recherche peut s'apprécier au plan théorique, méthodologique et pratique :

- l'intérêt théorique réside dans la mise en exergue du concept d'entreprise culturelle ainsi que de ses particularités, car au cours de cette recherche, nous procéderons par une approche conceptuelle de la notion d'entreprise culturelle.
- l'intérêt méthodologique quant à lui réside au niveau de la démarche entrepreneuriale devant être utilisée pour la réalisation de cette recherche.
- Enfin, l'intérêt pratique réside quant à lui dans la création d'une entreprise culturelle.

Pour rendre compte de l'ensemble du travail, nous structurerons le travail en quatre parties. La première aborde le problème de l'entreprise culturelle dans le contexte du Niger. La deuxième traite du cadre théorique notamment la définition de l'entreprise culturelle, la typologie et de ses problèmes vus par la littérature. La troisième partie présente la démarche méthodologique utilisée pour réaliser l'étude de marché. La cinquième partie décline le plan d'affaires formulé.

⁷Ministère de la culture, des arts et loisirs chargé de la promotion de l'entrepreneuriat artistique : *Déclaration de politique culturelle nationale*, Niger, 2008 p.3

⁸ Ibid. p.29

1. L'entreprise culturelle dans le contexte de développement au Niger

Dans cette partie, nous aborderons la problématique de l'entreprise culturelle dans la ville de Niamey. Après avoir présenté les objectifs, la question de recherche et les hypothèses, les problèmes des entreprises culturelles au Niger seront mis en exergue, ainsi que l'environnement, les enjeux et les tendances d'évolutions.

1.1 Objectifs de la recherche

Cette recherche a pour objectif d'évaluer l'opportunité de créer une entreprise culturelle dans la ville de Niamey. Plus précisément, nous proposons de réaliser une étude de marché dans la ville de Niamey et de formuler un plan d'affaires.

1.2. Hypothèses de recherche.

L'idée de départ c'est la création d'une entreprise culturelle vendant des produits culturels et des services non financiers aux entreprises culturelles de la ville de Niamey. Mais pour y parvenir, il est important de vérifier l'opportunité de se lancer dans une telle initiative. Deux hypothèses doivent pour cela être levées.

Hypothèse spécifique 1

L'environnement est un facteur déterminant dans le processus de création d'entreprise. Pour cela, il importe d'apprécier les tendances lourdes, susceptibles d'influencer positivement ou non sa création.

Hypothèse spécifique 2

La viabilité économique et financière de l'entreprise est un élément déterminant permettant d'apprécier les chances de succès de l'entreprise en création. Pour cela, il est important d'élaborer un plan d'affaires.

1.3. Recherche

La recherche s'est appuyée sur nos expériences d'abord en tant que promotrice du festival Paroles de Femmes que nous avons initié en 2006 et qui apporte sa modeste contribution au développement des arts et de la culture au Niger ; ensuite en tant que stagiaire (Africalia, APEIC) et enfin étudiante en gestion des industries culturelles.

Notre idée de projet est partie de notre expérience dans le secteur culturel au Niger. Au cours de celle-ci, nous avons observé que les entreprises culturelles avaient très peu accès aux services dont

elles avaient besoin d'une part et les produits culturels qu'elles mettaient sur le marché avaient du mal à passer. Fort de cette expérience, nous avons commencé à mener des réflexions sur des solutions à ces problèmes. De cette réflexion a commencé par germer l'idée de la création d'une entreprise culturelle dans la ville de Niamey. Une première évaluation de l'idée nous a permis de penser que nous pouvions la poursuivre. La formation de master entreprise à Senghor, nous a donné des outils nous permettant de poursuivre notre réflexion sur la mise au point du projet. C'est ainsi que nous avons commencé à élaborer les outils de collecte et rassembler les informations documentaires. A l'occasion des stages réalisés à Africalia (Bruxelles) et APEIC (Niamey), nous avons acquis des compétences, recentré l'idée et collecté les données sur lesquelles la recherche s'appuie.

1.4 Problèmes de l'entreprise culturelle à Niamey

Il s'agit de faire ressortir les problèmes auxquels les entreprises culturelles de Niamey font face.

1.4.1 Problème d'organisation et de management

L'aptitude à bien gérer constitue un des problèmes que les entreprises culturelles rencontrent dans la ville de Niamey. Ce problème se pose en termes de gestion financière et comptable, de gestion marketing et commerciale et de gestion administrative. Mais aussi de production de qualité avec un rapport opportunité-coût acceptable pour les consommateurs.

Au niveau de la gestion financière et comptable, les entreprises et autres organisations culturelles ne disposent pas d'outils appropriés à l'analyse de leurs activités. Il s'agit notamment des bilans, des balances, des livres comptables, des comptes résultats et des plans et outils de gestion opérationnelle.

Au niveau de la gestion marketing, on note une absence d'études de marché permettant de définir les produits culturels en fonction des besoins du marché, un manque de stratégies de fixation des prix, de communication et de distribution.

Pour que les entreprises puissent se développer à Niamey, il est important de se pencher sur leur management.

1.4.2. Insuffisance des capacités entrepreneuriales

Les dossiers présentés par la plupart des promoteurs culturels ne sont pas à la hauteur des exigences des structures d'appui. Il n'existe pas de statistiques pour évaluer cela, mais à partir de notre propre expérience, en tant que membre de la Commission d'attribution d'aide au Ministère de la culture qui examine les dossiers de demande de subventions (festivals et événements culturels)

et en qualité de promoteur culturel privé, nous avons remarqué que sur 20 dossiers soumis pour demande de subvention, 15 étaient mal présentés. Ceci s'explique par une insuffisance dans la maîtrise technique de montage de dossiers par les entrepreneurs culturels. Un dossier mal ficelé a ainsi moins de chance d'être financé. Par conséquent, certains promoteurs ne peuvent certainement pas postuler à des appels à candidature internationaux. Malheureusement, il apparaît qu'en dépit des formations et autres sessions de renforcements de capacités données lors de certaines manifestations (festivals), le problème persiste. Cela pose donc le problème de compétences de ces entrepreneurs et de l'efficacité desdites formations : la majorité des promoteurs culturels n'ont pas de formation de base, et profite seulement de formations basiques sur le terrain ou « apprennent sur le tas ». En réalité, le problème est qu'il n'existe pas dans le pays une véritable école de formation ou un programme en gestion de projets et d'entreprises artistiques et culturelles.

1.4.3. Difficulté d'accès au financement

Pour mener à bien leurs activités, les entreprises culturelles ont besoin de ressources financières.

Or, l'une des principales difficultés rencontrées par ces entreprises est l'accès au financement.

Ce problème résulte d'au moins trois points faibles :

- la mauvaise image économique de la culture en tant que secteur d'activité ;
- la mauvaise qualité des projets soumis pour financement ;
- les faibles enjeux financiers de ces entreprises culturelles par rapport aux entreprises d'autres secteurs.

Ces différents points expliquent le peu de crédibilité qu'accordent les structures bancaires aux projets culturels. Ainsi, la plupart du temps, ces entreprises ne disposent pas de plan d'affaires exigé par les structures de financement (banques, bailleurs de fonds, Etat, etc.).

Par ailleurs, le volume d'activités de ces entreprises culturelles ne leur permet pas de générer des revenus suffisants susceptibles d'assurer à terme leur autofinancement.

Au Niger, notons qu'« au plan du financement de la culture, l'on remarque l'absence d'une politique nationale de financement de la culture, d'aide à la création, à la production, à la distribution et à la diffusion. Aussi, l'on dénote une insuffisance notoire, une mauvaise gestion et une faible mobilisation des ressources »⁹. Tout cela constitue un frein pour le développement de ces entreprises culturelles. Il convient aussi de noter qu'il n'existe pas au Niger un Fonds de garantie et encore moins une Banque de financement des entreprises et d'industries culturelles. L'organisation internationale de la francophonie a mis en place un fonds de garantie des pays de l'Afrique de l'ouest auquel les

⁹Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture : *plan stratégique national de développement culturel*, 2011, p.27

entreprises culturelles du Niger sont admissibles, malheureusement les banquiers nigériens ne semblent pas enclins à l'utiliser souvent. Tout ce passif ne permet pas aux entreprises culturelles de faire face aux garanties que les banques commerciales leur demandent.

1.4.4. Difficultés d'accès au marché

Globalement, les entreprises culturelles font face à l'étroitesse du marché qu'elles ciblent.

Une étude¹⁰ réalisée montre qu'en dehors de la musique traditionnelle, « l'accès aux œuvres est freiné par un fort taux d'analphabétisme (80 %), un revenu très bas, une grande ruralité (83 %), l'extrême jeunesse de la population où les moins de 15 ans représentent 50,14 % de la population, et une absence de moyens de diffusion »¹¹ Par ailleurs, certains échanges réalisés mettent en exergue aussi le manque de structuration des entreprises culturelles ainsi que l'insuffisance d'information sur les demandes des consommateurs des biens culturels. Il en est de même pour la taille réduite de la clientèle, dont le volume de consommation des biens culturels produits par les entreprises ne leur permet pas de générer suffisamment de revenus. Tous ces éléments traduisent les difficultés d'accès auxquelles les entreprises culturelles font face.

1.4.5. Contraintes fiscales

Du fait de la spécificité du bien culturel, il est important qu'une fiscalité particulière lui soit apportée. Cependant, on constate au Niger qu'il n'existe pas de mesures fiscales particulières permettant aux entreprises culturelles de bénéficier d'exonérations pouvant contribuer à réduire leur vulnérabilité. «S'agissant du sponsoring d'entreprises et du mécénat, la situation n'est pas reluisante du fait que non seulement le secteur est très peu développé, mais aussi que ceux qui s'y intéressent souffrent d'une fiscalité contraignante. Fort de ce constat, le code d'investissement de la République du Niger n'a accordé que des facilités aux entreprises et sociétés qui s'inscrivent dans la promotion de la culture »¹². Dans un tel environnement, il est difficile aux entreprises culturelles de pouvoir supporter certaines charges fiscales. Ce problème est aggravé par le faible volume d'activités de ces entreprises culturelles.

¹⁰ Bernard, Boucher : *Rapport synthèse, plan d'action pour le Niger, OIF, programme d'appui au renforcement des politiques et industries culturelles*, Niger, 2011, p.4

¹¹ Plan stratégique national de développement culturel cité par Bernard, Boucher : *Rapport synthèse, plan d'action pour le Niger, OIF, programme d'appui au renforcement des politiques et industries culturelles*, Niger, 2011, p.5

¹²Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture : *Plan stratégique national du développement culturel*, Niger, 2011, p.23

1.5. Environnement de l'entreprise culturelle

Il s'agit de l'environnement politique, juridique, réglementaire, socioculturel, économique et institutionnel de l'entreprise culturelle

1.5.1. Environnement politique, juridique et réglementaire

La démocratisation et la responsabilisation des populations, à travers la décentralisation, est un atout favorable à la liberté d'expression et d'entreprise dont le secteur en a besoin pour son développement. Dans la perspective de la lutte contre la pauvreté, l'Etat Nigérien a adopté une stratégie de réduction de la pauvreté en 2002. Elle a été révisée en 2008 pour devenir « Stratégie de Développement accéléré de Réduction de la Pauvreté (SDRP) »¹³

Cette stratégie considère les arts et la culture comme une de ses composantes essentielles. Des réflexions sur des politiques culturelles sectorielles du livre et de la lecture publique, des arts et du patrimoine culturel, ainsi que les états généraux de la culture ont permis au Niger de se doter de la déclaration d'une politique culturelle qui sera adoptée en février 2008 et d'une loi d'orientation relative à la culture, adoptée en novembre 2009.

Au niveau juridique et réglementaire, des textes ont aussi été adoptés. C'est le cas au niveau général de l'ordonnance 2009-24 du 03 novembre 2009 portant loi d'orientation relative à la culture et le décret n°2008-051/PRN/MCALPEA du 28 février 2008 portant approbation de la Déclaration de Politique Culturelle Nationale. Ces deux textes fixent les orientations générales en matière culturelle et artistique au Niger et créent certaines institutions telles que :

- le Conseil National des Arts et de la Culture (CNAC) ;
- l'Agence de Promotion des Entreprises et Industries Culturelles (APEIC) ;
- le Centre National de la Cinématographie du Niger (CNCN) ;
- l'Institut National des Arts et de la Culture (INAC) ;
- le Centre des Archives Culturelles, la Bibliothèque Nationale.

Ces institutions sont des catalyseurs dans le développement de la culture. Elles constituent des opportunités pour le développement des entreprises culturelles. Toutefois, l'absence des textes encourageant la distribution et la commercialisation constituent une contrainte pouvant limiter le développement des entreprises de production des biens culturels.

¹³Cabinet du premier ministre, secrétariat permanent de la SRP : *Stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté 2008 – 2012*, Niger, 2008

1.5.2. Environnement socioculturel

Au niveau social, la ville de Niamey compte une population d'environ 1. 302 910 habitants en 2011¹⁴, ce qui pourrait constituer un vivier élevé de consommateurs de produits des entreprises culturelles.

Mais cette possibilité est contrainte par la faiblesse du pouvoir d'achat des populations : l'Indice de pauvreté est très important, soit 53%¹⁵ au niveau national et 22, 03% ¹⁶ à Niamey. Au niveau culturel, le Niger est un pays qui regorge d'un patrimoine culturel riche et varié. Cette richesse se caractérise par une diversité de langues, de cultures, de traditions et de pratiques culturelles. L'existence de musées, des monuments, de sites historiques, d'architecture traditionnelle et de modes en constitue un exemple patent. La ville de Niamey possède ainsi : plusieurs Maisons de culture telles que la maison de la culture Djado Sékou (MJC), le Centre Oumarou Ganda (CCOG). L'institut français de Niamey est un centre qui accueille beaucoup de spectacles vivants mais aussi en vend. Le centre de formation et de promotion musicale est un centre qui met à la disposition des artistes, des salles de répétitions dans le domaine du spectacle vivant, mais aussi peut accueillir des spectacles. Le Stade Général Seyni Kountché (GSK) et le Palais de congrès accueillent des spectacles de grande envergure.

Le Niger dispose également d'une gamme variée d'évènements culturels qui sont à caractère international comme le festival de la mode Africaine (FIMA). Des évènements à caractère régional comme le festival de l'intégration artistique et culturelle (SUKABE), le festival de théâtre « Emergence », le festival pluridisciplinaire « Paroles de Femmes », le festival de contes et de l'oralité « GATAN GATAN », le festival de marionnette « BIJINI BIJINI », l'expression de la semaine de « Parenté à la plaisanterie ». Les évènements à caractère national sont pour la plupart les festivals organisés par l'Etat tel que : le festival de la chanson féminine, le festival de l'eau, le concours national de musique moderne (Grand prix Dangourmou), le concours national de théâtre et de l'humour (Grand prix Hadjia Delou Kara de Kiyashi). Toutes ces manifestations culturelles sont soit annuelles ou sont des biennales. Elles constituent des opportunités pour les entreprises culturelles.

Quant à l'implication et la participation de la population à la vie culturelle, on constate : « une absence de programmes d'éducation artistique en milieu formel et non formel et une faible diffusion des productions culturelles et artistiques et de leur consommation. Par rapport à la sensibilisation des populations à l'importance du secteur culturel pour le développement local et régional, l'on constate la persistance de certains préjugés (religieux, sociaux, etc.) rendant difficile l'accès et la

¹⁴ INS : *le Niger en chiffres 2011*, Niger, 2011, p.20

¹⁵INS, *ibid*, p.31

¹⁶INS, *ibid*, p.32

participation de tous à la vie culturelle »¹⁷. Ces préjugés ont des répercussions sur les artistes. Tout cela contribue à freiner le développement de la culture et celui des entreprises culturelles.

1.5.3 Environnement économique

Avec un taux de croissance de 2,1% et une pression fiscale moyenne de 14,9% en 2011¹⁸, l'environnement économique constitue une contrainte pour le développement des entreprises culturelles. Cette situation est accentuée par le caractère défavorable du climat des affaires au Niger¹⁹ caractérisé par la corruption, les lourdeurs administratives, les imperfections réglementaires, le faible accès aux financements et le taux élevé d'imposition. Sur un autre plan, la pauvreté constitue une contrainte pour le développement de l'entrepreneuriat culturel. A tout cela peut s'ajouter la faible conception de la dimension économique de la culture et la faible compétitivité des produits artistiques et culturels nationaux et sur le marché régional et international.

1.5.4 Environnement institutionnel

Il concerne les institutions qui interagissent avec l'entreprise culturelle au Niger. Ce sont entre autre le Ministère de la culture, l'Agence de promotion des entreprises et industries culturelles(APEIC) et quelques institutions privés.

1.5.4.1. Ministère de la Culture

Le Niger dispose d'importants atouts dont l'affirmation d'une politique culturelle qui se traduit par la création du département ministériel en charge de la culture. Celui-ci a pour mission de « créer les conditions favorables pour faire de la culture nationale une source de richesse et un puissant levier de développement économique durable. Pour ce faire, il veille à la prise en compte de la dimension culturelle dans tous les projets et programmes de développement »²⁰. A travers ce ministère, l'Etat, reste le premier bailleur du secteur culturel et en même temps son régulateur. Cependant, les actions de ce Ministère restent limitées par la diminution de son budget. Remarquons que de 1974 à

¹⁷ Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture : *Plan stratégique national du développement culturel*, Niger, 2011, p.27

¹⁸ Fonds africain de développement, rapport d'évaluation : *programme d'appui à la croissance inclusive et au renforcement de la sécurité alimentaire(PASIRSA)*, Niger, 2012, p.7

¹⁹Banque Mondiale, *Doing Business 2013, des réglementations intelligentes pour les petites et moyennes entreprises*, Niger, 2012

²⁰Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture : *plan stratégique national du développement culturel*, Niger , 2011, p.29

1985, le gouvernement du Niger avait investi 11. 880. 965. 639²¹ f CFA pour le développement de la culture. Cela a donné naissance à plusieurs maisons de jeunes et de la culture, des centres culturels et arènes de jeunes traditionnels et les foyers de Samaria. De 1980 à 2000, l'investissement culturel dans le secteur a diminué. En 2009, le budget alloué à la culture était de 443 980 000 f CFA²² réparti comme suit :

- charges du personnel et dépenses de fonctionnement : 112 960 000 f CFA ;
- subventions et autres transferts courants : 326 440 000 f CFA ;
- investissements exécutés par l'État : 1 004 580 000 f CFA.

Pour favoriser le développement de la culture, le Ministère en charge de la culture a également créé un cadre de concertation et de dialogue avec les partenaires. Cette démarche a permis le développement de plusieurs associations et l'implication des opérateurs privés pour planter le décor des entreprises et industries culturelles.

1.5.4.2.. APEIC

Le domaine des entreprises et des industries culturelles regorge de potentialités qui méritent d'être valorisées. Les productions artistiques génèrent des retombées économiques, qui même si elles sont encore dérisoires favorisent les échanges commerciaux à l'intérieur comme à l'extérieur du pays dans le secteur du livre, de la musique et de l'image. Le décret N°2010-581/PCSRD/MC/NTI/C du 29 juillet 2010 porte approbation des statuts de l'Agence de Promotion des Entreprises et Industries Culturelles du Niger (APEIC). Elle a pour mission de soutenir l'entrepreneuriat artistique et culturel ainsi que la promotion de la création et du développement des entreprises et industries Culturelles au Niger, mais aussi de structurer le secteur des entreprises et industries culturelles. L'agence délivre également des licences et cartes professionnelles aux entrepreneurs culturels. Elle intervient aussi pour servir de garantie auprès des banques pour les prêts réalisés par les entreprises culturelles. L'existence de cette structure est donc une opportunité pour le développement de l'entrepreneuriat culturel au Niger.

²¹Extrait du Journal Officiel de la République du Niger (JORN), Loi de Finances 1961, Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture : *plan stratégique national du développement culturel*, Niger, 2011, p. 21

²²Plan stratégique national du développement culturel cité par Bernard, Boucher : *rapport synthèse, plan d'action pour le Niger, OIF, programme d'appui au renforcement des politiques et industries culturelles*, Niger, 2011, p.8

1.5.4.2. Acteurs privés

Outre l'Etat, certains organismes interviennent dans le développement du secteur privé culturel à travers un ensemble d'actions à caractère financier et technique. C'est le cas des Agences de coopération qui investissent dans le secteur culturel, à savoir : l'Institut français de Niamey, la coopération technique espagnole, les sponsors tels Orange, Airtel, Moov et SahelCom. Le mécénat n'est pas très développé au Niger : les quelques particuliers qui investissent dans la culture sont souvent les commerçants pour améliorer la visibilité de leurs articles. Cette analyse montre qu'il existe en réalité des opportunités d'appui technique et financier des entreprises culturelles dans la ville de Niamey.

1.6. Clients des entreprises culturelles

Ce sont notamment les centres culturels et les consommateurs individuels

1.6.1. Centres culturels

Les centres culturels constituent de gros consommateurs des produits et biens culturels des spectacles vivants. Ils achètent des spectacles culturels auprès des promoteurs. Mais cet achat est conditionné par la qualité du produit ou bien culturel offert. Pour cela, les entrepreneurs culturels sont appelés à respecter les normes de qualité en matière de production des biens et services culturels.

Or, le constat qui se dégage des informations de terrain est que très peu de spectacles vivants qui existent au Niger sont de bonne qualité. Ceci conduit ces Centres culturels à ne pas acheter beaucoup de spectacles par conséquent, cela prive leurs initiateurs d'importantes sources de revenus.

C'est donc une exigence et une contrainte pour l'entreprise culturelle qui ne possède pas les compétences nécessaires pour réaliser des productions de qualité correspondant à cette demande.

1.6.2. Consommateurs individuels

La population de Niamey, notamment les adultes et les jeunes, constituent les consommateurs individuels. Ils forment aussi une clientèle potentielle pour les entreprises culturelles notamment dans le domaine des spectacles vivants dans la ville de Niamey. Mais on constate sur le marché que très peu de ce type de biens et produits leur sont offerts par les entreprises culturelles, ou alors elle se caractérise par des insuffisances en qualité. En effet, la plupart des spectacles vivants (musique,

théâtre) proposés sont réalisés avec peu de professionnalisme, ce qui ne plait pas toujours à ces consommateurs qui dès lors s'en détournent.

1.7. Tendances évolutives dans le secteur culturel au Niger (évolution du secteur culturel au Niger dans les années à venir)

Le secteur de la culture est encore en développement au Niger. Il n'est que dans sa première phase. La volonté gouvernementale de faire de la culture un élément moteur de l'économie augure des évolutions futures de ce secteur. Parmi les filières pouvant facilement connaître une évolution au regard du développement des NTIC, les industries culturelles, les entreprises culturelles du secteur du spectacle vivant et le cinéma.

1.8. Contribution économique de l'entreprise culturelle

D'après les statistiques de l'UNESCO et de la CNUCED, la culture est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie mondiale, avec une contribution des industries culturelles au PNB mondial estimée à 7% dans le monde et à 3 % dans les pays en voie de développement²³. Cela montre bien l'importance des entreprises et industries culturelles. Au Niger, on notera qu'il n'existe aucune statistique permettant de mesurer l'apport de ce secteur. Mais une division statistique a été créée au Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture pour mener des enquêtes et collecter les données des entreprises culturelles, artistes, opérateurs culturels. La nouvelle vision de la culture au Niger se situe dans une perspective économique de stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) inscrit dans la grappe 1 et admise comme une composante de la recherche de la croissance²⁴. Il existe des micro entreprises et industries culturelles au Niger, même s'il est impossible d'estimer leurs apports au PNB. Cela est lié à plusieurs facteurs tels que le manque de statistiques culturelles, d'études fiables, d'autant plus que ces entreprises culturelles évoluent en grande majorité dans l'informel²⁵.

En 2010, l'APEIC a mis en œuvre toute une politique adéquate pour encourager l'entrepreneuriat culturel afin qu'il soit un secteur générateur de richesses et pourvoyeur d'emplois. C'est dans cet environnement très contraignant et peu favorable que l'APEIC avait organisé une opération de recensement dans la communauté urbaine de Niamey afin de recueillir les informations nécessaires pour structurer le secteur. Ainsi mille quarante-sept (1047) entreprises (culturelles et créatives) toutes catégories confondues ont été recensés dans cinq (5) arrondissements de Niamey : elles ont

²³PNUD, *Rapport mondial sur le développement humain, Niger, 2004*

²⁴Cabinet du premier ministre, Secrétariat permanent de la SRP : *Stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté 2008- 2013*, Niger, octobre 2007

²⁵APEIC : *terme de référence de l'organisation de la foire nationale des industries créatives à Niamey FONAIIC 2013*, 2012, p.2

permis la création de 3090 emplois permanents et 2212 emplois temporaires soit au total, cinq mille trente-deux emplois (5302)²⁶. Plus de 50% de ces entreprises relèvent de la filière de la mode et design²⁷.

Partant de ces chiffres, il apparaît clairement que l'entreprise culturelle est créatrice de richesses et d'emplois (permanents et ponctuels), contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté et du chômage. L'entreprise culturelle est donc un élément de création de richesses dont peut se servir le Niger pour lutter contre la pauvreté. Ce qui justifie la nécessité de disposer d'un nombre important d'entreprises culturelles.

²⁶ Ces entreprises sont présentées en annexe.

²⁷APEIC : *note de présentation des résultats provisoires de la collecte des données sur les entreprises et industries culturelles*, Niger, 2012, p.3

2. Approche théorique et conceptuelle de l'entreprise culturelle

Ce chapitre clarifie le concept d'entreprise culturelle et en présente une typologie. Il se termine par une recension de quelques problèmes des entreprises culturelles évoqués par la littérature.

2.1. Définition de l'entreprise Culturelle et de ses caractéristiques

Alain Anglaret (la gestion de l'entreprise culturelle, p.33) définit l'entreprise comme « une unité économique de production ou de distribution » et par culturel « le champ d'intervention de ces organisations »²⁸.

Deux éléments majeurs ressortent de cette définition :

L'unité économique de production qui renvoie à l'ensemble des ressources et compétences mises en œuvre pour réaliser les activités ou atteindre des objectifs. Ces sont entre autres les ressources tangibles (les équipements, le matériel, le personnel /employé, les ressources financières et technologiques) et intangibles (système de panification, les mécanismes de coordination ainsi que la structure de l'organisation ;

Le champ culturel quant à lui concerne aussi bien les arts (théâtre, danse, art plastiques, conte, musée, bibliothèque) que l'édition (production cinématographique, CD, spectacles de variété, l'édition du livre). A partir de cette définition on se rend compte qu'à la différence des entreprises classiques, celles culturelles ont pour champ ou objet la culture. C'est cet objet qui constitue alors leur particularité.

La primauté des objectifs artistiques et culturels ainsi que la nature de leurs activités sur ceux de la rentabilité implique que les entreprises culturelles sont différentes des entreprises classiques. Il existe ainsi une diversité d'entreprises culturelles s'expliquant tant par la diversité, l'appartenance à des secteurs distincts que par leurs origines privées et publiques²⁹. La prise en compte de cette diversité a amené le Niger à définir : « l'entreprise culturelle peut être considérée de façon étroite ou large. Dans le premier cas, elle représente essentiellement les établissements et les entreprises de production et de diffusion consacrés aux arts et aux lettres : arts d'interprétation (théâtre, musique, danse, opéra, cirque, etc.), arts visuels (galeries d'art, musées, etc.), bibliothèques et patrimoine. Dans le deuxième cas, elle comprend les industries culturelles (film, CD, spectacles de variétés, édition, métiers d'art, etc.) et les médias (radio, télévision, journaux, périodiques, etc) »³⁰. C'est cette définition large qui est retenue dans le cadre de cette recherche.

²⁸Alain, Anglaret, Léo, Anselme et David, Bertelot : *la gestion de l'entreprise culturelle*, les éditions JURIS-SERVICES /AGEC, France, 1996, p.33

²⁹Jacques, Chabrilat : *dix années de gestion des entreprises culturelles*, un bilan au service des bibliothèques, BULL bibliothèque, France, Paris, t 39, N°3, 1994, p.13 -19

³⁰www.gestiondesarts.com/index.php?id=1451 consulté le 12 janvier 2013

2.2 Typologie des entreprises culturelles

La littérature sur les entreprises culturelles fait ressortir plusieurs types pouvant être classés en deux grands groupes : les entreprises du secteur public et celles du secteur privé.

2.2.2 Entreprises du secteur public

Selon FERRY et al³¹. , (2004, p.173) « l'activité culturelle et artistique peut également avoir un statut public quand elle sera exercée par une personne morale de droit public, tels l'Etat, les régions, les départements, les communes et tous leurs établissements publics ». Cette personne morale de droit public remplit dans ces circonstances la mission culturelle et éducative de l'Etat. C'est le cas des structures telles que les théâtres, les orchestres, les musées, les bibliothèques et les conservatoires. Les entreprises culturelles du secteur public sont des organisations auxquelles l'Etat délègue certaines de ses missions en matière de culture. Les entreprises culturelles ont plusieurs formes juridiques (Alain Anglaret, 1996 ; FERRY et al., 2004). Il s'agit notamment :

- des services administratifs en régie ;
- des services concédés ;
- établissements publics ;
- des établissements publics de coopération culturelle (EPCC) ;
- des groupements d'intérêt public (GIP) ;
- des régies directes ;
- des régies autonomes.

Si ces formes juridiques d'entreprises sont les plus fréquentes en Europe, on peut remarquer que cela n'est pas le cas en Afrique. Car les réalités socio-économiques et culturelles n'étant pas les mêmes, on retrouve d'autres types d'entreprises. La Typologie décrite ci-haut est donc plus caractéristique du contexte européen que celui africain. En Afrique, on trouve une partie de cette typologie. C'est le cas des musées, des bibliothèques et des troupes théâtrales. A titre d'exemple au Niger l'Agence de promotion des entreprises et industries culturelles (APEIC) et de centre national de cinématographie au Niger.

2.2.3 Les entreprises du secteur privé

Evard et Chiapello (2004) distinguent deux types d'entreprises du secteur privé. Celles subventionnées et celles régies par le fonctionnement général des organisations.

³¹ Nicole, ferry-Maccario et olivier sihol : *Dimension juridique et fiscales in le Management des entreprises artistiques et culturelles*, France, 2004, p.173

Les entreprises privées subventionnées adoptent selon lui très souvent la forme juridique d'association à but non lucratif dont les ressources sont le plus souvent tirées des subventions de l'Etat ou des collectivités. Ces entreprises ont un objet social. Ce sont :

- les sociétés civiles ;
- les associations ;
- les fondations .

Par contre, il existe une autre typologie d'entreprises privées « ressortissant du droit généraux » et fonctionnant comme les autres entreprises du secteur privé avec aussi des objectifs de rentabilité.

Parmi ces entreprises, on peut citer :

- l'initiative individuelle ;
- les sociétés commerciales ;
- les sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP) ;
- les sociétés en participation ;
- le groupement d'intérêt économique (GIE) .

Dans cette même perspective, l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)³² a élaboré une typologie des sociétés commerciales privées qu'on retrouve parmi les entreprises culturelles citées ci-dessus. Mais il convient de noter que l'OHADA s'est beaucoup inspirée du modèle français.

Qu'elles soient subventionnées ou ressortissant du droit général, Les entreprises du secteur privé développent l'entrepreneuriat. Pour FERRY et al³³. (2004, p.173) « Qu'elle poursuive un but lucratif ou vise essentiellement un objectif de création ou de diffusion de la culture, l'initiative privée développe une activité très importante dans tous les domaines ».

On peut donc retenir que les entreprises du secteur artistique et culturel ont pour activités la conception ou prestation intellectuelle. D'autres ont un objet commercial et leurs activités concernent les travaux de production, de vente et d'organisation. Ces activités déterminent aussi leur forme juridique.

Pour ce mémoire, nous allons adopter le statut de groupement d'intérêt économique (GIE) qui est une forme d'entreprise culturelle qu'on retrouve au Niger.

³² OHADA : *Acte uniforme relatif au droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique, guide pour investir au Niger*, Niger, p.11

³³ Nicole, ferry-Maccario et olivier sihol : *Dimension juridique et fiscales in le Management des entreprises artistiques et culturelles*, France, 2004, p.173

2.3. Problèmes des entreprises culturelles

Dans le secteur de la culture, les entreprises et industries culturelles occupent une grande place dans le développement dans notre société contemporaine. Cependant, comme les entreprises classiques, elles rencontrent également des problèmes liés parfois à la gestion, à la structuration, l'accès au marché, aux ressources humaines et de statut juridique. Ces problèmes sont dus à la spécificité de leurs activités. Selon Yves Evrard (sous la direction, p6- 7), «Le caractère spécifique du management culturel tient alors à la nature des objectifs»³⁴, lesquels sont d'ordre artistiques et culturels et ils prennent le dessus sur les exigences de rentabilité. Il continue en soulignant qu'« Une seconde direction de spécificité tient à la nature des activités»³⁵. Cela veut dire que les entreprises artistiques et culturelles fondent leurs activités sur les compétences qui sont liées à l'expression artistiques, or le secteur culturel mène des « activités de prototype », avec un risque élevé. Du fait de leur statut juridique, ces entreprises culturelles ont beaucoup de particularités. Les œuvres qu'elles produisent ne sont pas fabriquées ou distribuées de la même façon que dans les entreprises classiques. L'environnement dans lequel évoluent la plupart des entreprises culturelles est fragile et peu structuré et cela ne favorise pas le développement de l'entrepreneuriat privé. Prenant l'exemple de la musique en Afrique de l'ouest, ARPEM souligne que « L'environnement au sein duquel évoluent les entreprises de la filière musicale s'avère fragile ou insuffisamment structuré et pénalise le développement des initiatives privées ».

Ce constat est valable dans le contexte juridique avec une législation inadaptée ou incomplète, méconnue et très souvent inappliquée d'une part. Mais d'autre part, d'une prédominance de l'économie informelle, une fiscalité inapproprié, institutionnellement avec une insuffisance d'accompagnement du secteur par les politiques publiques et financièrement avec des difficultés d'accès aux financements. Selon Xavier Greffe et Véronique Simonnet, même si l'activité culturelle joue un rôle important dans le développement, leurs capacités à se développer et à se pérenniser reste posée. A partir des données de l'enquête SINE 98 de l'INSEE « une étude économétrique de la survie des entreprises culturelles fait apparaître les résultats suivants :

Premièrement, le pourcentage d'entreprises qui meurent chaque année n'est pas stable au cours du temps et diffère selon le secteur considéré (arts visuels, spectacle vivant, patrimoine, édition, audiovisuel ou produits culturels) : le risque artisanal est très fort, les trois ou quatre premières années alors que le risque industriel apparaît une fois ces premières années passées.

Deuxièmement, le taux de survie des entreprises culturelles est très sensible à leur regroupement géographique »³⁶.

³⁴Yves, Evrard (sous la direction) : *le Management des entreprises artistiques et culturelles*, édition ECONOMICA, Paris, 2004, pp.6- 7

³⁵Yves Evrard (sous la direction), *ibid*

³⁶Xavier greffe et Véronique Simonnet : *la survie des entreprises culturelles : le rôle du regroupement géographique*, recherche économique de Louvain, Louvain economic review 74 (3), 2008, p.328

L'étude révèle ainsi donc un taux moyen de disparition annuel des nouvelles entreprises culturelles comparable à celui des autres entreprises. Mais qu'au sein de ces entreprises culturelles, la survie des industries culturelles (livre et cinéma) est meilleure que celle des arts et du spectacle vivant. Ces dernières sont exposées dès leurs débuts à des difficultés dues à une forte exposition au risque artisanal (ou de notoriété) et industriel. La nature et l'environnement dans lequel évolue l'entreprise culturelle influencent sa survie.

Les entreprises culturelles sont souvent menacées par l'absence ou le manque de financement qui a des répercussions directes sur les ressources matérielles avec des locaux souvent exigus, des équipements informatiques désuets. L'étroitesse du marché fait qu'avec un très faible pouvoir d'achat des clients potentiels, la rentabilité des activités économiques est faible. Par ailleurs, on remarque un manque crucial de ressources humaines formées ainsi qu'un manque de dispositif de formation et cela freine le développement des entreprises. Ce manque de ressources humaines suffisantes dans les entreprises culturelles fait qu'il se concentre plus sur la gestion quotidienne au lieu d'élaborer des nouveaux projets et de demandes de subvention. Il cumule les activités et cela entraîne souvent des confusions dans les métiers en ce sens que certains entrepreneurs pour combler le déficit ou la faible rentabilité économique se retrouvent à faire plusieurs tâches (édition, production, management) et cela n'encourage pas la professionnalisation des entrepreneurs ni celui de la filière. Pire encore, on remarque qu'il n'y a pas véritablement une culture entrepreneuriale basée sur la prise de risque et la planification. Au contraire, c'est plutôt l'improvisation, le bénévolat et la recherche de gain immédiat. Ces entreprises culturelles ont surtout du mal à accéder aux crédits bancaires ainsi qu'à certains financements internationaux. Pour ARPEM, cela est lié au « manque de formations aux entrepreneurs culturels sur les techniques d'élaboration de dossier de financement »³⁷.

Tout cela fait que le management des entreprises culturelles est globalement problématique. La survie de ces entreprises culturelles dépend de l'environnement dans lequel elles évoluent.

³⁷Séminaire ARPEM : synthèse des pépinières pour les entreprises de la filière de la musique en Afrique de l'ouest : besoins, approches, modalités et outils, Dakar, 2010, p.5

3. Réalisation de l'étude de marché

Notre méthode de recueil et d'analyse de données a consisté à la réalisation d'une étude de marché. Cette étude de marché s'est faite en quatre grandes phases à savoir la préparation (3.1) la validation de terrain (3.2) l'analyse (3.3) et la stratégie (3.4).

3.1. Préparation de l'étude de marché

La recherche a débuté par la préparation. Celle-ci a porté sur le choix d'une approche méthodologique, la définition du type de données à collecter, la définition des instruments de collecte et de leur mise en œuvre et la détermination des personnes à rencontrer.

3.1.1 Choix de l'approche méthodologique

Pour réaliser cette recherche, nous avons recouru à une approche qualitative. Il s'agit d'une perspective de recherche recourant aux techniques visant à décrire, à cerner le sens des faits, à interpréter et à reconstruire les interactions à partir de la signification que les acteurs leur donnent. Ce choix se justifie par l'opportunité qu'elle nous donne de pouvoir réaliser des entretiens au cours desquels des informations complexes et riches sont collectées de manière interactive. Ainsi, la mise en œuvre de cette approche dans le cadre de la recherche auprès des créateurs d'entreprises culturelles et autres personnes ressources permettait de mieux comprendre les problèmes et les attentes exprimés.

3.1.2 Sélection des sources de données et des unités à interviewer.

Il s'est agi à ce niveau de déterminer à l'avance les sources de données et des unités à interviewer au regard de leur contribution à la fourniture des données pertinentes nécessaires à la réalisation de l'étude. Deux sources de données ont été identifiées pour la collecte : les sources primaires (les personnes auprès desquelles les données ont directement été collectées) et les sources secondaires (documents divers utilisés pour la recherche). Les sources primaires suivantes ont été retenues : responsables d'entreprises culturelles (7), responsables du ministère de la jeunesse des sports et de la culture (2), de l'AIPEC (2) et du Centre Culturel Français de Niamey (1). Ces personnes ont été sélectionnées sur la base de choix raisonné (sélection a priori des personnes à interviewer sur la base d'un certain nombre de caractéristique). Quant aux sources secondaires, il s'est agi des études, de rapports et publications divers sur le Niger ainsi que des documents scientifiques tels que les articles et les ouvrages.

3.1.3 Définition du type de données à collecter

La réalisation de la phase de collecte a été précédée de la définition du type de données dont nous devrions avoir besoin. Compte tenu du fait que nous souhaitons recueillir des informations

approfondies et étoffées susceptibles d'alimenter la prise de décision de se lancer ou pas dans le processus de création d'une entreprise culturelle à Niamey, nous avons décidé de collecter les informations sur l'environnement (politique, juridique et réglementaire, économique et socioculturel), le secteur (concurrence directe et indirecte, clients, fournisseurs) et le marché (marchés ciblés, types de clients, caractéristiques).

3.1.4 Choix des outils de collecte et préparation de leur mis en œuvre

Compte tenu des objectifs de recherche et de la nature des informations que nous voulions avoir, nous avons opté pour le choix de l'observation documentaire et de l'entretien semi-structuré.

3.1.4.1 Observation documentaire

On parle de l'observation documentaire lorsqu'on consulte des documents dans lesquels on retient les informations identifiées. Elles peuvent être des statistiques, des résultats financiers ou encore des déclarations qu'on retrouve dans les publications officielles. L'observation documentaire présente un certain nombre d'avantages. Il s'agit de la rapidité d'exécution, la qualité de l'information ainsi que la limitation des coûts relatifs à la recherche de l'information. Cependant, cette méthode n'est pas sans inconvénients. Elle ne renseigne pas sur un certain nombre de caractéristiques de personnes observées et ne donne accès qu'à une information préalablement sélectionnée par le chercheur. Par conséquent, l'information peut parfois s'avérer incomplète et partielle. D'où la nécessité de la compléter avec d'autres méthodes.

Le choix de cet outil s'est fait au regard de la possibilité qu'il nous offrait de collecter de manière économique et rapide des données sur l'environnement, la concurrence et les caractéristiques des entreprises culturelles, l'offre et la demande. Sa mise en œuvre a consisté à regrouper les documents nécessaires à l'étude et à en extraire les contenus aux fins d'analyse.

3.1.4.2 Entretien semi-structuré.

L'entretien-semi structuré est un type particulier de technique de recherche qui consiste pour le chercheur à obtenir de l'enquêté des informations à travers une situation de communication plus ou moins directive ou libre. Il favorise donc la participation du sujet et la précision de l'information.

Cet outil de collecte de face à face qui privilégie l'écoute méthodique et l'interaction entre celui qui passe l'interview et celui qui la subit a été préparé en fonction des objectifs poursuivis par la recherche. Compte tenu du fait que nous ciblons deux segments de marché : celui des services non financiers aux entreprises culturelles et celui de la production des biens culturels, les guides d'entretien ont été différenciés. Chaque guide était élaboré de manière à permettre une flexibilité dans la démarche de collecte sur le terrain.

Pour le marché des services non financiers, deux guides ont été élaborés : un pour les promoteurs d'entreprises culturelles, un autre pour les personnes ressources.

La grille d'entretien des promoteurs culturels contenait les items ci-après : activités réalisées, difficultés rencontrées dans leur réalisation, les souhaits et les attentes.

Celle des personnes ressources contenait les items suivants : problèmes et difficultés des entreprises culturelles, solutions actuelles et leurs limites ainsi que les moyens de remédiation.

Pour le marché de la production des biens culturels, un guide d'entretien a été élaboré. Il comportait les thèmes ci-après : produits culturels les plus demandés par les clients, les caractéristiques qu'ils devraient avoir pour être acceptés et les modalités.

3.2 Phase de réalisation de l'étude de marché.

Elle s'est réalisée en deux phases : une phase documentaire et une phase de validation terrain.

3.2.1 Phase documentaire de l'étude de marché.

Il s'est agi d'une étude approfondie de l'environnement et de chaque secteur ciblé. Cette étude devait permettre de se faire une idée plus précise des principales tendances lourdes.

L'étude documentaire de l'environnement a consisté à rechercher les sources de données secondaires sur le Niger, à les regrouper et à sélectionner les informations sur l'environnement politique et réglementaire, économique et socioculturel, sources d'opportunités ou de menaces. A l'issue de cette phase, nous avons pu identifier les menaces auxquelles notre projet d'entreprise était confronté (fiscalité, pauvreté, corruption, accès aux financements) ainsi que les opportunités justifiant d'une possibilité d'occasion d'affaires (volonté politique, existence d'une structure d'appui aux entreprises culturelles, existence des potentiels clients).

L'analyse du secteur a consisté à examiner les cinq forces concurrentielles à savoir la rivalité interne dans le secteur, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, les menaces des nouveaux entrants et des produits/services de substitution dans les marchés des services non financiers aux entreprises culturelles et de la production des biens culturels. Au niveau de la rivalité interne, il a été question d'identifier les concurrents et d'apprécier leurs forces et faiblesses. L'analyse du pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs a consisté en un examen des capacités pouvant faire qu'ils influencent positivement (faible pouvoir des clients et des fournisseurs sur l'entreprise, ce qui permet de faire des gains) ou négativement (fort pouvoir des fournisseurs et des clients qui imposent leurs choix et prix à l'entreprise, ce qui contribue à diminuer sa rentabilité). L'analyse de la menace des nouveaux entrants et des produits/services de substitution a consisté à vérifier la capacité de ceux-ci à pouvoir pénétrer le marché et devenir à la longue des concurrents directs ou indirects sérieux pour l'entreprise. Elle a permis d'apprécier l'attractivité des marchés ciblés.

3.2.2 Phase de validation de l'étude de marché.

Elle a consisté à l'approfondissement de l'étude auprès des clients. Elle avait pour objectif de mieux comprendre les problèmes des clients et partant, de proposer des réponses pertinentes. L'information a ainsi été collectée auprès des entrepreneurs culturels, d'institutions de diffusion des produits culturels et de quelques personnes ressources.

Les entretiens semi-structurés réalisés avec les entrepreneurs culturels portaient sur les thèmes ci-après : la gestion, le montage de projets, le financement, l'accès au marché et la fiscalité. Ceux réalisés avec les diffuseurs des produits culturels portaient sur les types de produits culturels attendus, leur qualité et la nature de leur clientèle. Ceux effectués avec les personnes ressources ont porté sur les thèmes ci-après : les mesures de soutien à l'entrepreneuriat, le niveau de structuration des entreprises culturelles et les problèmes rencontrés par les entreprises culturelles. Ils évoluaient en fonction des informations qui étaient fournies par l'interviewé.

Les entretiens débutaient par l'introduction. Lors de cette phase, le sujet, les objectifs et les modalités de déroulement de l'entretien étaient présentés à l'interviewé. Cette phase était suivie par l'interview. Au cours de celle-ci, l'entretien proprement dit était réalisé. Il se faisait au travers de questions ouvertes sur les items contenus dans le guide. Pendant l'entretien, les notes étaient prises. L'entretien se terminait par des remerciements.

3.3. Phase d'analyse des données recueillies

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu. L'analyse a commencé par un regroupement des différentes données collectées aussi bien lors de la phase documentaire que de la phase de validation terrain de l'étude de marché. Compte tenu des objectifs de l'étude, les données sur les tendances lourdes (données de l'environnement politique et réglementaire, économique, socioculturel du secteur) collectées à partir des sources secondaires ont été regroupées et analysées de manière à ressortir les menaces et les opportunités ainsi que le niveau de l'intensité concurrentielle. Les données des entretiens quant à elles ont été regroupées par catégories à l'intérieur de chaque item et exploitées pour ressortir les problèmes et par conséquent, les besoins dérivés pouvant induire des propositions de services.

3.4. Expérience du stage professionnel

Le programme de master en développement de l'université à Senghor prévoit un stage de mise en situation professionnelle obligatoire auprès d'une structure œuvrant dans la thématique retenue pour le mémoire. Pour répondre au mieux à cette exigence académique, nous avons effectué un premier

stage à Africalia à Bruxelles en Belgique, mais nous avons également bénéficié d'un stage complémentaire à l'APEIC au Niger.

Les recherches lors de ces stages nous ont permis de mettre en œuvre la stratégie de l'observation directe et participative.

3.4.1. L'observation directe et participative

Cette méthode d'enquête nous a permis de connaître les réalités du terrain. Elle nous a permis de connaître d'une part comment les entreprises culturelles des pays du Nord fonctionnent et de l'autre, au Niger afin de voir de près comment fonctionnent la nouvelle agence APEIC et tous les mécanismes mis en place pour promouvoir et accompagner les entreprises et industries culturelles nigériennes. Tout cela a été possible par la participation aux tâches et activités lors de ces deux stages

3.4.2. Le stage à Africalia

Notre stage au sein de cette association a duré dix semaines du 12 mai au 15 juillet 2012 à Bruxelles en Belgique. Nous avons vécu cette expérience professionnelle en deux temps. La première a consisté à la participation aux activités du bureau à travers la participation :

- aux différentes tâches quotidiennes et administratives de la structure, au fur et à mesure des besoins quotidiens et des demandes du Directeur Général et de mes collègues de travail (compte rendu de réunions, envoi de courriers, suivi des dossiers en cour...);
- aux réunions de travaux réguliers organisées par Africalia avec ses différents partenaires ;
- de notre point de vue et nos idées à l'équipe d'Africalia, partant de notre expérience professionnelle en tant que promotrice culturelle, Présidente de l'association culturelle PAFEM, et Directrice du Festival international « Paroles de Femmes » au Niger ;
- aux réunions sur l'élaboration du livre du planstra qui sera produit par Africalia pour les entrepreneurs culturels africains.

La seconde expérience a consisté à aller sur le terrain en :

- participant à l'organisation et à la parade du grand carnaval *Zinneke Parade* le 19 mai 2012 et dont le thème de cette année est désordre ;
- participant à l'organisation du festival des arts de la rue, *la fête des fleurs* qui se sont tenu du 1^{er}, 2 et 3 juin 2012 à Watermael- Boitsfort à la maison communale ;
- en bénéficiant d'une formation de deux semaines sur la planification stratégique axée sur les résultats, organisée par la DGD ;

- participant de près au montage du film de la célèbre griotte de Senghor Yandé Kodou Sène ;
- participant à des rencontres avec des artistes et opérateurs culturels à Bruxelles.

Présentation d'Africalia

Africalia est une association qui a été créée le 4 décembre 2000 et dont le siège est situé sur le boulevard Léopold II à Bruxelles en Belgique.

Son objectif est de : contribuer à la promotion du « développement humain durable » en Afrique et dans les pays du Sud. Afin de réaliser son objectif de développement humain durable, l'association contribue à favoriser le développement socioéconomique et socioculturel et le renforcement de la base sociale dans les pays partenaires ainsi qu'à sensibiliser les opinions publiques belges et européennes sur la nécessité de participer à ce développement.

Sa vision : l'Art et la Culture sont des éléments essentiels dans la dynamique du développement humain durable. Ses programmes axés sur les approches culturelles contemporaines ont été conçus avec ses partenaires en Afrique.

Partenaires : Africalia soutient des programmes axés sur les résultats dans 5 pays et 4 régions : Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Sénégal), Afrique de l'Est (Kenya), Afrique Centrale (RDC, Burundi) et Afrique Australe (Afrique du Sud et Zimbabwe).

La gestion interne d'Africalia est composée de :

- un directeur Général : Mirko Popovitch ;
- un directeur financier : Sven Mollet ;
- deux gestionnaires de projet : Dorine Rurachiste coordinateur des pays francophones ;
- Bjorn Maes coordinateur des pays anglophones ;
- une chargée de communication et de la récolte de fonds : Chantal Hemerijckx.

3.4.3. Stage à l'APEIC Niger

A Niamey, nous avons effectué un stage complémentaire à l'Agence de Promotion des Entreprises et Industries Culturelles. Ce second stage a duré un mois et a eu pour objectif de recentrer notre travail sur les entreprises culturelles nigériennes et leurs perspectives de structuration.

Notre travail s'est traduit par les activités suivantes :

- participation aux réunions de travail quotidiennes sur les sujets et projets en cours ;
- participation aux rencontres et réunions organisées pendant la durée de notre stage ;
- participation au Colloque des experts organisé par l'UNESCO et ISESCO sur « les moyens de promouvoir les entreprises culturelles au Niger » au CCOG de Niamey ;

- collecte et consultation des documents APEIC (rapports, documents officiels, organigramme de l'APEIC, données sur la collecte et recensement sur les entreprises et industries culturelles de la communauté urbaine de Niamey ;
- réunions de préparation de la 1^{ère} Foire des entreprises et industries culturelles prévue en 2013.

Présentation de l'APEIC

Etablissement public à caractère professionnel qui jouit de la personnalité morale et de l'autonomie l'APEIC a été créée par l'Ordonnance n° 2009 – 24 du 3 novembre 2009 et par décret n° 2010-581/PCSRD /MC/NTI/C du 29 juillet 2010.

L'objectif global de l'APEIC est de contribuer à la professionnalisation des entrepreneurs culturels et à organiser, consolider et veiller à la rentabilisation des entreprises et des industries culturelles nigériennes dans les foires et marchés nationaux, sous régionaux et internationaux.

L'agence a pour mission la facilitation de l'accès aux financements des entrepreneurs culturels et l'amélioration des services et produits offerts par ces derniers.

Sa Mission est de : dynamiser l'entrepreneuriat artistique et culturel et promouvoir la création et le développement des entreprises et industries culturelles nigériennes. L'agence a pour mission la facilitation de l'accès aux financements des entrepreneurs culturels et l'amélioration des services et produits offerts par ces derniers. Elle a aussi pour mission la délivrance de cartes professionnelles aux entrepreneurs culturels nigériens.

3.4.4. Acquis des stages

Les stages que nous avons effectués ont été choisis et menés directement en lien avec notre projet professionnel et en élaborant notre Mémoire à partir de ces expériences.

Nous avons été marqué par le double apport et la complémentarité du travail de bureau et du travail sur le terrain (événements, colloques, rencontres). L'expérience d'Africalia nous a permis d'observer et de capitaliser des atouts importants surtout dans le fonctionnement d'une entreprise culturelle. Les difficultés auxquelles l'association fait face en termes de mobilisation de ressources financières se traduit par le fait que cette dernière pour survivre est obligée à la fois de diversifier ses activités (production de films, évènementiel, formations), mais aussi de diminuer son personnel. Le stage à l'APEIC nous a permis d'observer de près les démarches entamées par cette Agence dans le cadre de la promotion des entreprises culturelles au Niger et leur structuration. Nous avons pu aussi collecter des données de l'enquête menée par l'Agence sur les entreprises culturelles dans les cinq communes de la communauté urbaine de Niamey et de comprendre les problèmes auxquels ces dernières font face.

Ces deux expériences ont conforté notre vision professionnelle de développer à la fois la structuration administrative des projets et leur réalisation adaptée au terrain. Nous avons eu ainsi la chance de pouvoir progressivement recentrer le mémoire et le projet professionnel dans la perspective de la création d'une entreprise culturelle dans la ville de Niamey, en prenant en compte les différentes dimensions nécessaires et contraintes complémentaires. Cette mise en perspective constitue donc pour nous un acquis essentiel pour l'avenir que nous allons essayer de mettre en œuvre dans le cadre du mémoire et dans notre vie professionnelle.

3.4.5. Autres acquis socio professionnels

L'expérience de ces deux stages nous a permis d'apprécier le fait que nos encadreurs dans les deux structures avaient vraiment le souci de nous intégrer dans toutes les activités et la vie de leur structure, et aussi de faire rencontrer des experts capables de nous aider et d'apporter un plus au travail présent ou futur. Ce qui fait la force d'une équipe, c'est d'une part sa capacité à innover, son dynamisme et de l'autre, la confiance c'est à dire la complicité entre les gens : et cela, nous l'avons spécialement observé dans les deux cas de stage. Enfin, ces deux stages nous ont vraiment permis de développer notre autonomie professionnelle dans deux cadres très différents, l'un en Europe dans un environnement un peu inconnu et l'autre, dans notre pays mais avec une structure et des interlocuteurs exigeant que nous fassions nos preuves. C'est à la fois une expérience personnelle, professionnelle et relationnelle avec des milieux très variés et intéressants dans le domaine culturel car les deux structures étaient déjà partenaires au Festival « Paroles de Femmes » que nous organisons. Ces deux stages nous ont donc également permis de mieux renforcer le partenariat qui existe déjà.

4. Proposition de plan d'affaires de l'entreprise culturelle

Comme évoqué plus haut, le résultat de notre recherche consiste à la formulation d'un plan d'affaires d'une entreprise culturelle qui sera installée à Niamey la capitale du Niger.

Introduction

« Placer la culture au cœur du développement est un investissement capital dans l'avenir du monde, la condition du succès d'une mondialisation bien comprise qui prenne en compte les principes de la diversité culturelle »³⁸.est une des affirmations fortes rappelée par l'UNESCO aux Marchés de l'artisanat tenus en 2005 aux Etats Unis. Le Niger fait de la culture un secteur important de sa Stratégie de Développement accéléré et de réduction de la pauvreté, en chargeant tous ses promoteurs actifs à exprimer « la vision nigérienne du monde ». P. 92 dudit document. Ainsi, la marche vers l'atteinte des objectifs du millénaire dans le cas du Niger, ne se fera pas sans la valorisation de la Culture. C'est en partageant cette conviction que nous avons initié ce projet en développant des opportunités pour le secteur culturel à travers la création d'une entreprise culturelle qui va non seulement proposer des services non financiers aux entreprises artistiques et culturelles d'une part et de l'autre en proposant des produits culturels de qualité aux consommateurs.

4.1 Présentation générale

Résumé

4.1.1. Opportunité d'entreprendre

L'offre des services non financiers et celle des produits culturels en faveurs des entreprises du secteur de la culturel reste encore très faible dans la ville de Niamey. D'une part les entreprises culturelles accèdent très faiblement au service d'accompagnement tels que le conseil, la formation, l'appui technique, le financement. D'autre part, les produits culturels qui sont mis à la disposition des consommateurs ne sont pas pour la plupart de très bonne qualité. Ceci dans un contexte où le gouvernement nigérien affiche une volonté politique de développer le secteur traduite par un ensemble de mesures incitatives.

³⁸www.unesco.org/fr/cultural-diversity/culture-and-development/ consulté le 8 mars 2013

4.1.2. Marché

Notre marché est constitué de créateurs d'entreprises culturelles, les responsables d'entreprises culturelles, les promoteurs de spectacles, APEIC, les institutions de coopérations, les centres culturels de Niamey. Il s'agit au total de 200 entreprises culturelles, 3 institutions de coopération et 1 agence d'accompagnement (APEIC) que nous ciblons.

Nos compétences distinctives en gestion des industries culturelles, animation et médiation culturelle, nous permettent de proposer des services à forte valeur ajoutée et de faire face à toute éventuelle concurrence. Par ailleurs, elles nous permettent de sous-traiter certaines activités auprès d'APEIC.

4.1.3. Modèle économique

Nos revenus proviennent de ventes des services tels que la formation, le montage de projets, de la production de biens culturels, du conseil et des activités de sous-traitance.

4.1.4. Profil du porteur de projet

En qualité de porteur de projet, nous sommes titulaire d'un master en gestion des industries culturelles, d'une licence en communication des entreprises et d'un DU en gestion organisationnelle d'une entreprise culturelle.

4.1.5 Stratégie de développement de projet et les moyens à mettre en œuvre

Pour développer nos activités, nous allons pour la première année, vendre prioritairement les services non financiers et la production deux spectacles vivants (musique et théâtre). Au cours de la deuxième année, nous augmenterons de 0,1% les quantités et la troisième année de 0,2%. Nous mettrons en œuvre une stratégie de marketing opérationnel direct.

4.1.6. Prévisions pour les 3 premières années

Tableau 1 : Prévisions des 3 années

Compte de résultat			
	1^{ère} année	2^{ème} année	3^{ème} année
Chiffre d'Affaires total	9 750 000,0	11 100 000,0	12 555 000,0
Personnel	4 872 000,0	4 872 000,0	4 872 000,0
Résultat après impôt	189 071,4	969 428,6	1 803 035,7
Autofinancement	380 500,0	1 168 000,0	2 008 750,0
Délais de récupération : 2 ans 6 mois			

De manière globale on remarque que les chiffres prévisionnels de l'entreprise donnent un résultat positif. L'entreprise a la capacité de s'autofinancer dès la première année.

4.1.7. Plan de financement initial

Tableau 2: Plan de financement initial

Besoin en fond de roulement	Montant	Capitaux	Montant
Frais d'établissement	100 000	Capitaux	2 202 043
Investissement	600 000		
Besoin en fond de roulement	1 502 043		
Total	2 202 043		

4.1.8. Fiche d'identité de l'entreprise

Tableau 3: Fiche de l'entreprise

Dénomination	Entreprise NTA
Localisation	Niamey
Forme juridique	Groupement d'intérêt économique(GIE)
Date d'immatriculation	
Lieu de dépôt	

4.2 Photo de l'Entreprise

4.2.1. Historique

1ère étape : Naissance de l'idée de création d'une entreprise pendant le stage à Bruxelles(Africalia).

2ème étape : Expérience du stage à Niamey à l'APEIC et réalisation de l'étude de marché.

3ème étape : Montage commercial, technique et financier du plan d'affaires.

4.2.2. Présentation de l'Equipe du projet

Le projet sera porté par une équipe soudée, complémentaire, dynamique avec des expériences significatives et une envie de réussir.

Tableau 4: Présentation de l'équipe

Fonction	Taches	Qualifications
Directrice	Coordination des activités Montage technique des dossiers Recherche des clients et partenaires	Master en gestion des industries culturelles Licence en communication des entreprises, promotrice culturel dans le spectacle vivant, Capacité à travailler en équipes
Assistant chargé des opérations	Exécution et suivi des activités Reporting	licence en gestion d'entreprise avec expérience dans le domaine de la culture Capacité à travailler en équipe
Secrétaire Comptable	Gestion comptable et financière, courrier	Licence en comptabilité et Administration

4.2.3. Produits / Services « non financiers »

L'entreprise propose un ensemble de services non financiers et produits culturels.

Services non financiers

- Montage des projets d'entreprise/plan d'affaire

Il s'agit d'accompagner les porteurs de projets d'entreprise à la réalisation des études de marché au montage du plan d'affaires et la recherche du financement.

- Conseil

Le service consiste à orienter les porteurs de projet et chef d'entreprise culturelle dans diverses délibérations les aidant à choisir une conduite à tenir face à une situation dont le besoin se fait ressentir

- Formation

L'entreprise proposera des séminaires ou ateliers de formations sur la gestion de projet ou évènements culturels, la médiation culturelle. Pour ce faire, l'entreprise entend travailler en collaboration avec APEIC, le Centre de formation et promotion musicale CFPM Tayya, l'institut français de Niamey, mais également un réseau de consultants formateurs qui pourront être sollicités pour des interventions ponctuelles.

Production culturelle

- Production de spectacle vivant

L'entreprise propose des produits culturels de qualité : production de spectacles vivants notamment dans le domaine du théâtre, de la musique et du conte.

4.3. Marché

4.3.1. Clients

La ville de Niamey compte mille quarante-sept (1047) entreprises culturelles(APEIC), 5 institutions de coopération, plus de 15 festivals. Sur ce marché, nous ciblons 200 entreprises culturelles, 2 Agences de coopérations, 15 festivals et 1 Agence de promotion des entreprises culturelles.

Tableau 5 : Présentation des clients ciblés

Marché	Types de clients	Nombre ciblé
Services non financiers aux entreprises culturelles	Entreprises culturelles	200
Production des biens culturels	Agences de coopération	2
	APEIC	1
	Festivals	15
Commentaire : l'étude du marché a permis d'identifier une clientèle pour le marché des services non financiers aux entreprises culturelles et celui de la production des biens culturels.		

4.3.2. Contexte

Le contexte dans lequel l'entreprise évoluera est favorable. Il se caractérise par une volonté politique de promotion des entreprises culturelles, des textes et lois portant sur la promotion de la culture en général et celle des entreprises culturelles en particulier et un riche potentiel culturel au Niger.

4.3.3. Concurrence

Tableau 6: Analyse de la concurrence

Forces concurrentielles	Marché des services non financiers	Marché des produits culturels
Concurrence interne	Très faible concurrence dans ce marché délaissé. APEIC fait office de seul concurrent. Cependant il se limite à la formation au financement.	Quelques concurrents tels que Djadja production, Wonkoye production font la promotion des artistes, cependant ils sont plus orientés vers la promotion des artistes étrangers. Cela nous donne au regard de nos compétences de prendre le marché à l'interne et de pouvoir concurrencer les compagnies de théâtre (arène théâtre, compagnie koykoyo, ..) les groupes de musiques moderne et traditionnel présents sur le marché
Menace des nouveaux	Nos compétences et notre réseau de relation nous permet de résister à la	Nos compétences distinctives et nos relations nous permet de résister aux menaces d'un

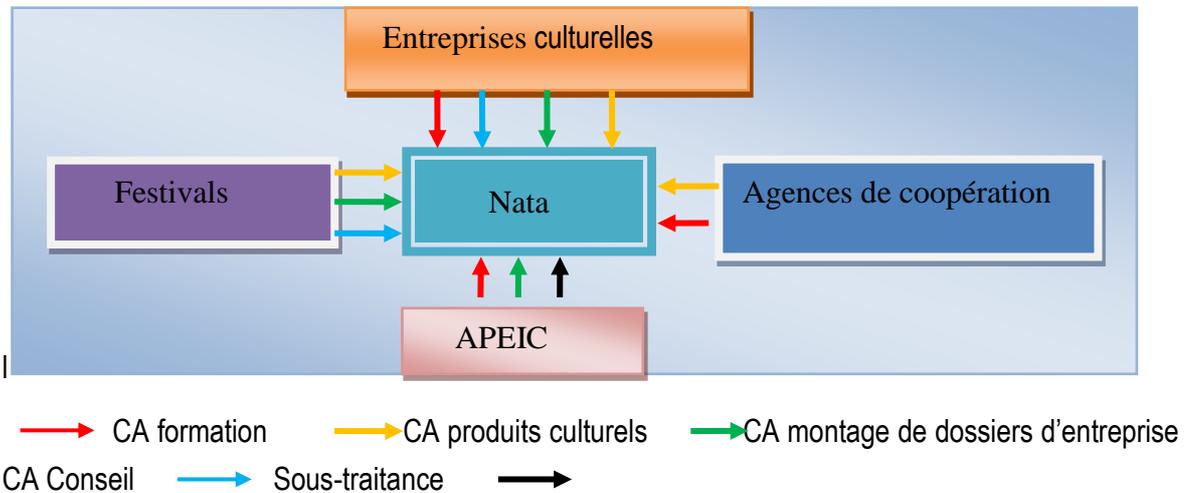
entrants	concurrence d'un nouvel entrant.	nouvel entrant
Menaces de substituts	Les consultants individuels, les organisations, E- Learning peuvent offrir des services similaires aux nôtres mais ne sont pas une vraie menace parce qu'on maîtrise plus le secteur culturel mais aussi parce que nous avons les compétences nécessaires pour y faire face.	Les groupes de théâtres amateurs peuvent offrir des produits de substitution cependant notre notoriété, nos compétences et notre réseau de relation permet de nous distinguer sur ce marché.
Pouvoir de négociation des clients	Nos services ont vocation à résoudre certains besoins d'accompagnement des entreprises culturelles jusqu'ici non satisfaits. Ce qui nous met en position de force face à ces clients	Il y'a un fort pouvoir de négociation des clients institutionnels. En tant que professionnel nous avons la capacité de négocier et trouver un terrain d'entente.
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Nous avons des alliances avec des fournisseurs, ce qui nous permet d'accéder aux fournitures à bon prix	Dans le secteur des clients (les centres culturels, maison de la culture) et les fournisseurs (producteur de spectacles) négocient
Synthèse	Marché porteur.	Marché porteur.

4.4 Stratégie de développement et plan d'action

Elle porte sur le modèle d'affaires, la stratégie produit/ services, stratégies de production, la stratégie commerciale et le plan d'action.

4.4.1 Modèle économique

Figure 2: Modèle économique



Les revenus constituant notre chiffre d'affaires proviendront de la vente des services non financiers et des produits culturels auprès de nos divers clients (entreprises culturelles, agences de coopérations, APEIC, festivals).

4.4.2 .Stratégie produits/services

. Production Culturelle

Pour nous différencier, nous mettrons un accent sur la sélection des groupes suivant des critères objectifs, un encadrement par une équipe de professionnels, la mise à disposition de salles de répétition pour une meilleure production artistique et culturelle.

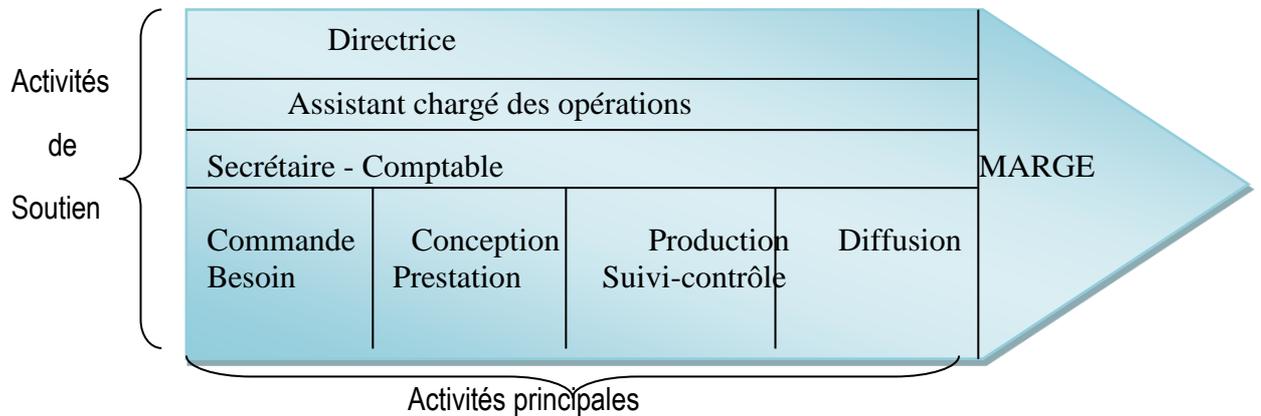
Services

Les services non financiers proposés aux clients leur offrirons le meilleur rapport qualité/prix, privilégieront la satisfaction, l'écoute clients et la différenciation. Ils seront soutenus par une relation client. Cela permettra de créer plus de valeur au client.

4.4.3 Stratégie de production

Pour produire, nous comptons mener des activités principales (réceptions des commandes ou identification des besoins, conception des services ou produits, production ou prestation de services, diffusion ou suivi contrôle), et des activités de soutiens réalisées par l'équipe (Directrice, chargé des opérations, comptable). Par ailleurs, nous allons travailler avec des fournisseurs que nous allons mettre en concurrence de manière à sélectionner le moins disant. Il convient aussi de souligner que nous travaillerons avec des partenaires tels que : APEIC, le réseau Artériel network, les agences de coopération, le Ministère de la culture avec lesquels des contacts ont été déjà noués.

Figure 3: Chaîne de valeur



4.4.4. Stratégie commerciale

Nous avons bâti notre stratégie commerciale sur des objectifs stratégiques. Pour les trois premières années, nous nous sommes fixé comme objectif de vendre trente-trois (33) productions culturelles, réaliser cent quatre-vingt-un (181) conseils et monter cent vingt-deux (122) projets d'entreprises culturelles et ainsi réaliser un chiffre d'affaires de 33 405 000 au bout de trois ans pour enfin obtenir un résultat de 873 535 f CFA et améliorer notre notoriété.

Pour cela, nous allons développer le marketing relationnel pour fidéliser le client et un plan de communication pour donner plus de visibilité à l'entreprise.

La stratégie de communication adoptée sera multiforme. Nous allons rencontrer les partenaires institutionnel et technique pour communiquer sur l'entreprise. Nous allons initier des rencontres et des missions de travail avec des personnes physiques et morales (promoteurs culturels, artistes, société civile, associations culturelles et artistiques, les syndicats des artistes, etc.). Ensuite, nous allons mener des rencontres ciblées et individuelles auprès des promoteurs culturels, artistes et les directeurs d'entreprises culturelles. Nous allons confectionner des flyers et des dépliants avec lesquels nous rencontrerons nos partenaires. Nous ferons aussi confectionner une enseigne devant l'entreprise pour une meilleure visibilité avec notre logo dessus.

4.5. Chronogramme de réalisation des activités

Tableau 7: Chronogramme des activités

Activité	Mois												Indicateurs de réalisation	
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M1 0	M1 1	M1 2		
Mise en place équipe														Contrats signés
Formalités juridiques														Agrément, numéro d'identification fiscal
Recherche local et Installation														Local aménagé
Ouverture compte Bancaire à double signature														Attestation, numéro de compte
Déploiement de la stratégie (mise en œuvre)														Plan de communication, Démarche marketing

4. 6 L'organisation des moyens

4.6.1. Moyens techniques

Tableau 8: Moyens techniques

Numéro	Equipements	Nombre
1	Bureau	2
2	Chaises	3
3	Ordinateur	2
4	Armoires	1
5	Classeurs	3
6	onduleurs	1
7	Vidéo projecteur	1
8	Papiers (Flip chart)	1
10	Poubelle	1
11	Ordinateur	2
12	Imprimante	1
13	Papiers RAM	2
14	Encre	2
15	Crayons, Bic, feutre,	1
16	Divers	1

4.6.2 La structure juridique

Nous avons opté pour la forme juridique le groupement d'intérêt économique (GIE) car elle ne requiert pas beaucoup de capital mais aussi parce que la GIE a l'avantage de permettre à ses membres de prolonger l'activité économique et de générer ensemble des biens communs. Pour cela, elle est favorable pour les activités du secteur du spectacle.

Pour créer un groupement d'intérêt économique (GIE) au Niger, il faut se munir de :

- 2 copies légalisées de déclaration de conformité (PV de constitution),
- 2 copies légalisées des statuts,
- 2 copies de la liste des dirigeants et administrateurs,
- 2 copies légalisées du titre de propriété ou contrat de bail du local,

- 2 copies légalisées des pièces d'Etat civil des associés (casier judiciaire, acte de naissance, certificat de résidence)

Pour les frais de constitution de dossier, il faut payer 11 500 f CFA, frais de timbre fiscal, frais de CFE à 5000 le tout à 16 500 f CFA.

4.7. Partenaires stratégique identifiés

Pour atteindre nos objectifs, nous allons travailler avec des partenaires tels que le Ministère de la culture, l'APEIC, le réseau Artériel Network du Niger, l'institut français de Niamey, les medias de la place, le centre de formation et de promotion musicale, le studio Bat, etc.

4.8 Analyse SWOT

Tableau 9: Matrice SWOT

<p>FORCES</p> <p>Equipe compétente</p> <p>Volonté de réussir</p> <p>Expérience de la promotrice sur le projet</p> <p>Avantage concurrentiel lié à nos compétences</p>	<p>FAIBLESSES</p> <p>Insuffisance des ressources humaines</p> <p>Insuffisance des ressources financières</p>
<p>OPPORTUNITES</p> <p>Volonté politique à promouvoir la culture et les entreprises culturelles au Niger</p> <p>Existence d'un marché</p> <p>Faible concurrence</p>	<p>MENACES</p> <p>Instabilité institutionnelle et politique</p> <p>Imperfections réglementaires</p> <p>Lourdeur administrative</p> <p>La pauvreté</p>

5. PARTIE FINANCIERE

Monnaie personnalisée

Monnaie personnalisée	Valeur pour un euro
f CFA	655,95

Tableau 10: Présentation du Compte de résultat

Compte de résultat			
	1ère année	2ème année	3ème année
Chiffre d'Affaires total	9 750 000,0	11 100 000,0	12 555 000,0
Total produits	9 750 000,0	11 100 000,0	12 555 000,0
Total achats consommés	3 787 500,0	4 350 000,0	4 964 250,0
Total autres achats et charges externes	710 000,0	710 000,0	710 000,0
Total consommations intermédiaires	4 497 500,0	5 060 000,0	5 674 250,0
Valeur ajoutée	5 252 500,0	6 040 000,0	6 880 750,0
Valeur ajoutée / total produits	53,9 %	54,4 %	54,8 %
Personnel	4 872 000,0	4 872 000,0	4 872 000,0
Dotations aux amortissements	191 428,6	198 571,4	205 714,3
Résultat avant impôt	189 071,4	969 428,6	1 803 035,7
Résultat après impôt	189 071,4	969 428,6	1 803 035,7
Autofinancement	380 500,0	1 168 000,0	2 008 750,0

Commentaire : L'analyse du compte de résultat prévisionnel montre que l'entreprise fait un bénéfice de 405 571 dès la première année. Ce chiffre passe à 1 085 928, 6 la deuxième la année et 1 769 535,7 la troisième année. Cela montre que l'entreprise peut faire des bénéfices.

Analyse des ratios financiers

1. Rentabilité économique

Rentabilité économique = capacité d'autofinancement

Chiffre d'affaire hors taxes

2. Rentabilité financière

Rentabilité financière = bénéfice avant impôt

Capitaux propres

Tableau 11: Présentation des ratios financiers

Libellé	Année 1	Année 2	Année 3
Rentabilité financière	17 %	53 %	91 %
Rentabilité économique	2 %	9 %	14 %
Valeur ajoutée	53.6%	54.2%	54.6%
Délais de récupération : 2 ans 6 mois			

L'analyse des ratios financiers montre que l'entreprise a dégagé une rentabilité économique et une rentabilité financière croissante.

Tableau 12: Présentation du Plan de Financement

Plan de financement				
	1ère année	2ème année	3ème année	Total
Total des investissements	700 000,0	50 000,0	50 000,0	800 000,0
Variation du B.F.R.	1 502 043,8	288 281,3	311 203,1	2 101 528,1
Total besoins	2 202 043,8	338 281,3	361 203,1	2 901 528,1
Marge brute d'autofinancement	380 500,0	1 168 000,0	2 008 750,0	3 557 250,0
Total ressources	380 500,0	1 168 000,0	2 008 750,0	3 557 250,0
Ressources - Besoins	-1 821 543,8	829 718,8	1 647 546,9	655 721,9
Cumul	-1 821 543,8	-991 825,0	655 721,9	
Cumul hors autofinancement	-2 202 043,8	-2 159 825,0	-1 353 028,1	

Tableau 13: Haut bilan prévisionnel

Haut du Bilan prévisionnel simplifié				
	1ère année	2ème année	3ème année	
ACTIF : Actif immobilisé				
Immobilisations, valeur brute	700 000,0	750 000,0	800 000,0	
Amortissements (dotations cumulées)	191 428,6	390 000,0	595 714,3	
Immobilisations, valeur nette	508 571,4	360 000,0	204 285,7	
PASSIF : Capitaux				
Capitaux propres	189 071,4	1 158 500,0	2 961 535,7	
Total capitaux permanents	189 071,4	1 158 500,0	2 961 535,7	

Tableau 14: Présentation de la trésorerie

Trésorerie					
	juin 2013	juil 2013	août 2013	sept 2013	oct 2013
Trésorerie de début de mois		-218 400,0	-624 400,0	-842 800,0	-1 061 200,0
Rémunérations nettes	218 400,0	218 400,0	218 400,0	218 400,0	218 400,0
Charges sociales		187 600,0			562 800,0
Total décaissements	218 400,0	406 000,0	218 400,0	218 400,0	781 200,0
Total encaissements					
Ecart encaissements-décaissements	-218 400,0	-406 000,0	-218 400,0	-218 400,0	-781 200,0
Trésorerie de fin de mois	-218 400,0	-624 400,0	-842 800,0	-1 061 200,0	-1 842 400,0

Conclusion

La recherche avait pour objectif la création d'une entreprise culturelle à Niamey (Niger). Il s'agissait plus précisément d'apprécier l'opportunité et l'existence d'une demande suffisante susceptible de justifier la création d'une entreprise culturelle. Quatre temps forts l'ont marqué.

Dans un premier temps nous avons posé le problème des entreprises culturelles dans la ville de Niamey. Il s'est agi des problèmes liés aux capacités entrepreneuriales et managériales des aspects de financement, de fiscalité et d'accès au marché. Ceux-ci ont cours dans un environnement marqué d'une part par une volonté politique de promouvoir la culture avec un ensemble de textes et lois qui protègent et promeuvent la création artistique et celle des entreprises culturelles, une diversité culturelle et d'autre part, des contraintes relatives au climat des affaires et à la situation socioéconomique d'une bonne partie de la cible (pauvreté).

Dans un deuxième temps, nous avons conceptualisé la notion d'entreprise culturelle. Elle est définie au Niger au sens étroit comme une entreprise de production et de diffusion consacrée aux arts et aux lettres, arts d'interprétation (théâtre, musique.), arts visuels, bibliothèque et patrimoine. Au sens large comme les industries culturelles notamment les films, CD, les spectacles de variétés, l'édition, les métiers d'art et les médias dont la radio, la télévision, les journaux périodiques. Et c'est cette définition de l'entreprise que nous avons retenue dans le cadre de notre travail. Par ailleurs nous avons présenté une typologie des entreprises culturelles.

Dans un troisième temps nous avons abordé la méthodologie d'intervention et de réalisation de l'étude de marché. Il a été question dans cette partie de présenter les sources et les outils de collectes, la démarche de réalisation de l'étude documentaire marché et de sa phase de validation terrain. Elle s'est terminée par l'apport du stage dans la réalisation de cette recherche.

Le quatrième temps est marqué par la présentation du business plan. Cette présentation a porté sur la traduction commerciale et financière de l'étude de marché. C'est ainsi que nous avons décliné les articulations commerciales, économiques, financières et organisationnelles de notre projet de création d'entreprise culturelle dans la ville de Niamey. A cet effet, nous avons montré l'opportunité de créer une entreprise culturelle parce que l'environnement s'y prêtait et qu'il avait des clients avec lesquels les échanges étaient possibles. Leurs traductions financières ont révélé la capacité d'un tel projet à pouvoir être rentable et s'inscrire dans une logique de développement d'entreprise.

Les résultats obtenus lors de cette recherche n'ont fait que confirmer notre idée sur l'opportunité de la création d'une entreprise culturelle à Niamey. Cependant, le processus a été jalonné de difficultés aussi bien dans la collecte que dans la rédaction de ce mémoire. Nos choix méthodologiques ce sont donc avérés pertinents.

Par ailleurs, notons que le sujet traité dans le cadre de ce travail de recherche sous-entend bien d'autres, relatifs à l'insuffisance de l'accompagnement de la création d'entreprise bien que celle-ci soit indéniablement reconnue comme source de croissance et moteur de développement. Ce qui se

justifie par les richesses créées pour les promoteurs et les collectivités, de par les emplois induits et les revenus générés et redistribués.

Bibliographie

Ouvrage :

- Alain, Anglaret, Léo, Anselme et David, Bertelot : la gestion de l'entreprise culturelle, les éditions JURIS- SERVICES /AGEC, France, 1996.
- Yves, Evrard : le management des entreprises artistiques et culturelles, édition ECONOMICA, Paris, 2004.

Articles

- Xavier greffe et Véronique Simonnet : la survie des entreprises culturelles : *le rôle du regroupement géographique, recherche économique de Louvain, Louvain economic review 74 (3), 2008.*
- Jacques, Chabrilat : *dix années de gestion des entreprises culturelles, un bilan au service des bibliothèques*, BULL bibliothèque, France, Paris, t 39, N°3, 1994.

Mémoire

- Maki, Garba : *perspective pour une gestion durable du patrimoine culturel à partir de la maîtrise et de l'application des techniques de conservation préventives : cas du Musée national Boubou Hama du Niger*, 2009.
-

Rapports, documents officiels et séminaires

- APEIC : *terme de référence de l'organisation de la foire nationale des industries créatives à Niamey FONAIIC 2013*, 2012.
- APEIC : *note de présentation des résultats provisoires de la collecte des données sur les entreprises et industries culturelles*, 2012.
- Bernard, Boucher : *rapport synthèse, plan d'action pour le Niger, OIF, programme d'appui au renforcement des politiques et industries culturelles*, 2011
- Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture : *Plan stratégique national de développement culturel, Séminaire national pour la définition de la politique culturelle*, 2011
- Ministère de la culture, des arts et loisirs chargé de la promotion de l'entrepreneuriat artistique : *Déclaration de politique culturelle nationale*, 2008.
- Ministère de la culture, des arts et loisirs chargé de la promotion de l'entrepreneuriat artistique : *Ordonnance portant loi relative à la culture*, 2009.
- PNUD, *Rapport mondial sur le développement humain*, 2004.

- Cabinet du premier ministre, secrétariat permanent de la SRP : *Stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté 2008 – 2012*, 2008
- INS, *le Niger en chiffres 2011*, Niger, 2011
- Banque Mondiale, *Doing Business 2013, des réglementations intelligentes pour les petites et moyennes entreprises*, 2012
- Séminaire ARPEM : *synthèse, des pépinières pour les entreprises de la filière de la musique en Afrique de l'ouest : besoins, approches, modalités et outils*, Dakar, 2010.
- Fonds africain de développement, rapport d'évaluation : *programme d'appui à la croissance inclusive et au renforcement de la sécurité alimentaire(PASIRSA)*, Niger, 2012.

Webographie

- www.gestiondesarts.com/index.php?id=1451 consulté le 12 janvier 2013
- www.unesco.org/fr/cultural-diversity/culture-and-development/ consulté le 8 mars 2013

ANNEXES

Annexe n°1 : Budget détaillé du projet

Achats					
Coût d'achat des ventes		1ère année	2ème année	3ème année	
produits culturels	C.A. H.T.(rappel)	5 000 000,0	5 500 000,0	6 000 000,0	
Coefficient coût achat/ventes		0,50	0,50	0,50	
Coût d'achat des ventes		2 500 000,0	2 750 000,0	3 000 000,0	
conseil	C.A. H.T.(rappel)	250 000,0	300 000,0	355 000,0	
Coefficient coût achat/ventes		0,35	0,35	0,35	
Coût d'achat des ventes		87 500,0	105 000,0	124 250,0	
Montage de Projets	C.A. H.T.(rappel)	1 500 000,0	2 000 000,0	2 600 000,0	
Coefficient coût achat/ventes		0,50	0,50	0,50	
Coût d'achat des ventes		750 000,0	1 000 000,0	1 300 000,0	
Formation	C.A. H.T.(rappel)	3 000 000,0	3 300 000,0	3 600 000,0	
Coefficient coût achat/ventes		0,15	0,15	0,15	
Coût d'achat des ventes		450 000,0	495 000,0	540 000,0	
Rappel Total C.A. H.T.		9 750 000,0	11 100 000,0	12 555 000,0	
Total coût d'achat des ventes H.T.		3 787 500,0	4 350 000,0	4 964 250,0	
Ventes					
Chiffre d'affaires		1ère année	2ème année	3ème année	
Nom du produit	produits culturels				
Quantités vendues en	unité de nombre	10,0	11,0	12,0	
Tarif H.T. de l'unité vendue		500 000,00	500 000,00	500 000,00	
C.A. H.T.		5 000 000,0	5 500 000,0	6 000 000,0	
C.A. T.T.C.		5 000 000,0	5 500 000,0	6 000 000,0	
Nom du produit	conseil				
Quantités vendues en	nombre	50,0	60,0	71,0	
Tarif H.T. de l'unité vendue		5 000,00	5 000,00	5 000,00	
C.A. H.T.		250 000,0	300 000,0	355 000,0	
C.A. T.T.C.		250 000,0	300 000,0	355 000,0	
Nom du produit	Montage de Projets				
Quantités vendues en	Nombre	30,0	40,0	52,0	
Tarif H.T. de l'unité vendue		50 000,00	50 000,00	50 000,00	
C.A. H.T.		1 500 000,0	2 000 000,0	2 600 000,0	
C.A. T.T.C.		1 500 000,0	2 000 000,0	2 600 000,0	
Nom du produit	Formation				
Taux de T.V.A.					
Quantités vendues en	Nombre	60,0	66,0	72,0	
Tarif H.T. de l'unité vendue		50 000,00	50 000,00	50 000,00	
C.A. H.T.		3 000 000,0	3 300 000,0	3 600 000,0	
C.A. T.T.C.		3 000 000,0	3 300 000,0	3 600 000,0	
C.A. TOTAL H.T.		9 750 000,0	11 100 000,0	12 555 000,0	
C.A. TOTAL T.T.C.		9 750 000,0	11 100 000,0	12 555 000,0	
Investissements					
Nature des investissements		Durée	1ère année	2ème année	3ème année
Frais d'établissement		5	100 000,0		
Total investissements immatériels			100 000,0		
Matériel et mobilier		7	150 000,0	50 000,0	50 000,0
Matériel informatique		3	450 000,0		
Total investissements matériels			600 000,0	50 000,0	50 000,0
Total investissements hors crédit-bail			700 000,0	50 000,0	50 000,0
Amortissements					
Nature des investissements		1ère année	2ème année	3ème année	
Frais d'établissement		20 000,0	20 000,0	20 000,0	
Matériel et mobilier		21 428,6	28 571,4	35 714,3	
Matériel informatique		150 000,0	150 000,0	150 000,0	
Total		191 428,6	198 571,4	205 714,3	
Personnel					
		1ère année			
nom / fonction		Brut mensuel	E.T.P. moyen	Coût annuel	
DIRECTRICE		100 000,0	1,00	1 740 000,0	
ADMINISTRATEUR		90 000,0	1,00	1 566 000,0	
CHARGE DE LOGISTIQUE		90 000,0	1,00	1 566 000,0	
Total			Effectif moyen	Coût total	
			3,00	4 872 000,0	
		2ème année			
nom / fonction		Brut mensuel	E.T.P. moyen	Coût annuel	
DIRECTRICE		100 000,0	1,00	1 740 000,0	
ADMINISTRATEUR		90 000,0	1,00	1 566 000,0	
CHARGE DE LOGISTIQUE		90 000,0	1,00	1 566 000,0	
Total			Effectif moyen	Coût total	

Total		3,00		4 872 000,0
nom / fonction	3ème année Brut mensuel	E.T.P. moyen	Coût annuel	Charge patronale
DIRECTRICE	100 000,0	1,00	1 740 000,0	45,00%
ADMINISTRATEUR	90 000,0	1,00	1 566 000,0	45,00%
CHARGE DE LOGISTIQUE	90 000,0	1,00	1 566 000,0	45,00%
Total		Effectif moyen 3,00	Coût total 4 872 000,0	
Besoin en fonds de roulement				
	1ère année	2ème année	3ème année	
Calcul des stocks prévisionnels				
Coût d'achat des ventes H.T.	3 787 500,0	4 350 000,0	4 964 250,0	
Stocks (en jours)	30	30	30	
Stocks achats	315 625,0	362 500,0	413 687,5	
C.A. total H.T.	9 750 000,0	11 100 000,0	12 555 000,0	
Total des stocks	315 625,0	362 500,0	413 687,5	
Chiffre d'affaire T.T.C.	9 750 000,0	11 100 000,0	12 555 000,0	
Délais de règlement des ventes	% des ventes	% des ventes	% des ventes	
réglées comptants	75,0%	75,0%	75,0%	
réglées à 30 jours	25,0%	25,0%	25,0%	
réglées à 60 jours	100,0%	100,0%	100,0%	
Créances clients	1 828 125,0	2 081 250,0	2 354 062,5	
Achats T.T.C.	3 787 500,0	4 350 000,0	4 964 250,0	
Délais de règlement consentis	% des achats	% des achats	% des achats	
sont réglés comptants	75,0 %	75,0 %	75,0 %	
sont réglés à 30 jours	25,0 %	25,0 %	25,0 %	
Crédit fournisseurs	78 906,3	90 625,0	103 421,9	
Calcul des dettes fiscales et sociales				
Impôt sur les bénéfiques				
Charges sociales	562 800,0	562 800,0	562 800,0	
Dettes fiscales et sociales	562 800,0	562 800,0	562 800,0	
en jours de chiffre d'affaires H.T.	55	58	60	
Besoin en Fonds de Roulement	1 502 043,8	1 790 325,0	2 101 528,1	
Variation annuelle du B.F.R.	1 502 043,8	288 281,3	311 203,1	

Annexe n°2 : Fiche de collecte des entreprises culturelles

	Emplois permanents	Emplois temporaires	Hommes	Femmes
CN4	695	326	106	20
CN1	358	278	134	50
CN3	664	508	203	61
CN5	405	281	121	28
CN2	968	819	246	55
TOTAL	3090	2212	810	214

Source : APEIC 2011

	<p>constitution)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 copies légalisées des statuts - 2 copies de la liste des dirigeants et administrateurs - 2 copies légalisées du titre de propriété ou contrat de bail du local - 2 copies légalisées des pièces d'Etat civil des associés (casier judiciaire, acte de naissance, certificat de résidence) <p>Frais de constitution :</p> <ul style="list-style-type: none"> - timbre fiscal de11 500 - frais CFE5000 <p>Total16 500</p> <p>Délai d'exécution : 1 jour ouvrable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de repérage (signée par les services des impôts) - Copie de la convention de financement - Copie du protocole d'Accord qui lie l'institution à l'Etat du Niger (cas des ONG) - Copie de l'Arrêter ou du Décret créant l'Institution - Copie enregistrée des statuts - Liste des agents classés par structure, fonction et nationalité - Liste des antennes - Non et prénom de l'Agent en relation avec la DGI - Une demande manuscrite <p>Frais de constitution :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Timbre fiscal de..... 1500 - Frais de prestation CFE.....2000 <p>Total3500</p> <p>Délais d'exécution : 2 jours ouvrables</p>
<p>Affiliation à la Caisse National de Sécurité Social (CNSS)</p>	<p>Pièces exigées : Pièces à fournir : Copie légalisée du registre de commerce</p> <p>Frais de constitution : 2000</p> <p>Délais d'exécution : 1 jour ouvrable</p>	
<p>Déclaration d'ouverture d'établissement à l'inspection du Travail</p>	<p>Pièces à fournir : Copie légalisée du registre de commerce</p> <p>Frais de constitution : 2000</p> <p>Délais d'exécution : 1 jour ouvrable</p>	

Annexe 4 : guides d'entretiens

Fiche 1 : Guide d'entretien pour les promoteurs culturels

- **Thèmes**
 - Activités réalisées
 - Difficultés rencontrées
 - Attentes

Fiche 2 : Guide d'entretien pour les personnes ressources

- **Thèmes**
 - Difficultés des entreprises culturelles
 - Solutions actuelles
 - Moyens de remédiation

Fiche 3 : Guide d'entretien pour les Producteurs culturels

- **Thèmes**
 - Produits culturels les plus demandés
 - Caractéristiques qu'ils devraient avoir
 - Critères de qualité