AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523
BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY
Batch 70

1. SUBJECT CLASSIFICATION
A. PRIMARY: Development and economics
DA00-0000-0000
B. SECONDARY: General--Africa

2. TITLE AND SUBTITLE
Le developpement de l'entreprise privee africaine

3. AUTHOR(S)
Geiger,Theodore; Armstrong,Winifred

4. DOCUMENT DATE: 1964
5. NUMBER OF PAGES: 215p.
6. ARC NUMBER: ARC AFR338.7096.G312

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS
AID/AFR/RTAC ; NPA (CSD-4756 Res.)

8. SUPPLEMENTARY NOTES (*Sponsoring Organization, Publishers, Availability*)
(In Collection: techniques am.,85)
(In French and English: English,171p.: PN-AAC-811)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER
PN-AAE-907

11. PRICE OF DOCUMENT

12. DESCRIPTORS
Africa
Private enterprise

13. PROJECT NUMBER

14. CONTRACT NUMBER
AID/AFR/RTAC

15. TYPE OF DOCUMENT

AID 590-1 (4-74)

TECHNIQUES AMÉRICAINES · 85

le développement de l'entreprise privée africaine

par Théodore GEIGER *et* Winifred ARMSTRONG

CENTRE RÉGIONAL D'ÉDITIONS TECHNIQUES

Traduction d'un ouvrage en langue anglaise intitulé
THE DEVELOPMENT OF AFRICAN PRIVATE ENTERPRISE
par Théodore Geiger et Winifred Armstrong

publié par
National Planning Association
Washington, D.C.

sous les auspices de

Agency for International Development
Department of State
Washington, D.C.

(Planning Pamphlet No. 120. — March 1964)

La présente édition en langue française est publiée par le
Regional Technical Aids Center (RTAC)
dénommé
Centre Régional d'Editions Techniques (CRET)
Paris-France
qui relève du
DEPARTMENT OF STATE
AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON D.C.

Pour tous renseignements au sujet des publications C.R.E.T.
s'adresser à la
Mission Américaine de l'A.I.D.
Ambassade des Etats-Unis d'Amérique
(Capitale du pays d'où émane la demande)

TABLE DES MATIERES

PREFACE 13

COMITY ON OVERSEAS DEVELOPMENT 17

AVANT-PROPOS 19

INTRODUCTION 21
Pourquoi l'entreprise privée en Afrique ? 21
Le problème des mobiles 22
Les avantages que le développement africain tire de l'entreprise privée 29
Accroître la disponibilité des rares ressources de développement 29
L'augmentation de l'emploi 30
L'encouragement à l'indépendance économique 30
Accroissement de l'efficacité 31
L'encouragement à l'innovation et à l'initiative 32
L'entreprise privée et le gouvernement 32

CHAPITRE PREMIER. — L'ENTREPRISE AFRICAINE, HISTORIQUE ET DEVELOPPEMENT 37
Historique 37
L'évolution de la société traditionnelle 38
L'arrivée des Européens 41
Les effets de la domination coloniale européenne 41
Les économies africaines d'aujourd'hui 46
Importance de l'entreprise privée africaine 47
Les domaines et les formes de l'activité privée africaine 49
Les variations régionales 53
Développement dans des pays sélectionnés 54
Nigéria 54
Ghana 57
Libéria 59
Sénégal 60
Côte-d'Ivoire 62
Kenya 63
Tanganyika 64
Ougandu 66

CHAPITRE II. — CARACTERISTIQUES ET PROBLEMES DES CHEFS D'ENTREPRISE AFRICAINS 71
Aspects sociologiques 72
Influence de la famille 74
Influence des valeurs traditionnelles et l'expérience coloniale 77
Caractéristiques du chef d'entreprise africain dynamique 79
Aspects économiques 80
Insuffisance de l'épargne, du capital et du crédit 81
Insuffisance de compétences et inefficacité des méthodes 84
Le système de distribution et la concurrence 88
Les ressources en main-d'œuvre, productivité et relations entre la main-d'œuvre et les employeurs 91
Efforts personnels et aide mutuelle 94
Coopératives 95
Organisations d'hommes d'affaires 97
Recommandations 98

CHAPITRE III. — LE ROLE DES COMPAGNIES ETRANGERES DANS L'ENCOURAGEMENT DES ENTREPRISES AFRICAINES 101
Obstacles aux relations mutuellement profitables aux compagnies étrangères et aux chefs d'entreprise africains 104
Politiques et programmes des compagnies pour aider les chefs d'entreprise africains 106
Aide aux industriels africains 107
Aide aux producteurs agricoles 108
Aide aux distributeurs africains 109
Entreprises communes 110
Activités des banques et des institutions financières étrangères 112
Formation et promotion des employés africains 114
Autres activités des compagnies étrangères 119
Encourager la création d'un portefeuille-actions africain 119
Participation aux chambres de commerce et autres organisations commerciales 120
L'aide à l'instruction et à d'autres programmes de service communautaire. 121
Recommandations 122

CHAPITRE IV. — GOUVERNEMENTS AFRICAINS ET CHEFS D'ENTREPRISE AFRICAINS 125
Rôle de l'entreprise privée dans la stratégie et dans la planification du développement 126
Programmes d'assistance financière 129
Nature et activités des institutions d'assistance financière 129
Politique et problèmes opérationnels 131
Assistance technique, formation et éducation 136
Programmes gouvernementaux de vulgarisation 137
Services de renseignements 139
Cours de formation de courte durée 140
Ecoles techniques secondaires et supérieures 141
Encouragement aux programmes de formation des compagnies
Rôles de l'enseignement général dans le développement de l'entreprise. 143

Autres politiques et programmes gouvernementaux 145
Politiques fiscales et monétaires 145
Codes et règlements du commerce et du travail 147
Politique en matière d'achats 149
Emplacement des entreprises 151
Autres activités gouvernementales 152
Politiques d'avenir au sujet des rôles des entreprises publiques et privées. 153
Recommandations 155

CHAPITRE V. — PROGRAMMES D'AIDE ETRANGERE INFLUANT SUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE AFRICAINE 159
Assistance du gouvernement des Etats-Unis 160
Agency for International Development 162
Programmes de prêts accordés directement aux chefs d'entreprises africains 162
Banque et sociétés de développement 163
Assistance technique et développement industriel 163
Programmes d'enseignement et de formation 164
Programmes d'échanges et d'études à l'étranger 164
Vivres pour la paix 165
Autres activités de l'A.I.D. 165
Autres organismes gouvernementaux des Etats-Unis 166
Export-Import Bank 166
Département du Commerce 166
Département d'Etat 167
Corps de la paix 168
Département de l'Agriculture 168
Département du Travail 168
Autres organismes américains 168
Assistance américaine par l'intermédiaire d'organisations internationales 168
Programmes d'autres gouvernements et des organisations internationales. 169
France 169
Grande-Bretagne 170
Autres gouvernements 171
Organisations internationales 172
Programmes privés 173
Observations et recommandations 175
Politique d'assistance à l'étranger concernant le développement de l'entreprise privée africaine 176
Assistance des Etats-Unis pour les programmes gouvernementaux africains 180
Relations avec des chefs d'entreprise africains 181
Relations avec des sociétés et des banques des Etats-Unis 183
Autres activités 184

ANNEXES 187

ANNEXE I. — Caractéristiques de soixante-quatre chefs d'entreprise africains de Lagos, Nigéria 189

ANNEXE II. — Esquisses biographiques d'entreprises et de chefs d'entreprise africains 203
1. — *Un magnat de l'Afrique occidentale* 203
2. — *Un industriel d'Afrique occidentale* 204

3. — *Un opérateur de poste à essence en Afrique occidentale* 206
4. — *Une coopérative artisanale d'Afrique orientale* 207
5. — *Une entreprise syndicale en Afrique orientale (Kenya)* 208
6. — *Une société coopérative de gros en Afrique occidentale (Côte-d'Ivoire)* 209
7. — *Un exploitant agricole entreprenant en Afrique occidentale* .. 210
8. — *Un petit imprimeur en Afrique occidentale* 210
9. — *Une compagnie boulangère de l'Afrique occidentale* 212
10. — *Une femme d'affaires prospère en Afrique occidentale* 214
11. — *Une entreprise prospère joint une coopérative de l'Afrique occidentale* 215
12. — *Un petit commerçant prospère d'Afrique occidentale* 215

ANNEXE III. — Directives pour améliorer les programmes de petits prêts 217

PREFACE.

La présente étude analyse les principales difficultés qui entravent la naissance et le développement de formes modernes d'activité économique dans le secteur indigène privé des pays d'Afrique tropicale et décrit les mesures correctives qui pourraient être prises par les chefs d'entreprise africains eux-mêmes, par leurs gouvernements, par les entreprises privées européennes, américaines et autres opérant en Afrique, ainsi que par les gouvernements étrangers et les organisations internationales qui fournissent de l'aide aux pays africains. Elle a pour objet de présenter une analyse suffisamment complète des problemes actuels et des perspectives d'avenir de l'entreprise privée africaine, mais non d'exposer à fond et en détail ses différents aspects, ni d'essayer de s'étendre longuement, après coup, sur les échecs d'un certain nombre de politiques et de programmes entrepris dans le passé. Un effort a été fait pour mettre à profit et pour intégrer dans les processus très complexes du développement africain, en général, et de l'évolution de l'entreprise africaine, en particulier, les connaissances acquises au cours de ces dernières années, non seulement dans le cadre des recherches économiques, mais aussi dans celui d'autres sciences sociales.

Avec le temps et le personnel disponibles, il n'a pas été possible de consacrer la même attention à chacun des quelque trente pays d'Afrique situés entre les tropiques du Cancer et du Capricorne. Les recherches ont surtout porté sur huit pays indépendants situés dans différentes parties de l'Afrique tropicale et dont les problèmes relatifs à l'entreprise africaine sont typiques de ceux qui se posent dans l'ensemble de la région, pays qui, de surcroît, présentent un intérêt particulier en raison de la diversité

de leurs récentes expériences politiques et économiques. Il s'agit du Ghana, de la Côte-d'Ivoire, du Kenya, du Libéria, de la Nigéria, du Sénégal, du Tanganyika et de l'Ouganda. Plusieurs autres pays ont été visités rapidement, mais les travaux de recherches sur le terrain ont été effectués principalement dans ces huit pays.

La présente étude porte principalement sur l'entreprise privée africaine dans les domaines de l'industrie, de la distribution et des prestations de services. Bien que la très grande majorité des chefs d'entreprise privée africains gèrent des exploitations agricoles, leurs problèmes peuvent être résolus plus efficacement, dans le contexte du développement rural dans son ensemble, et ils ne sont traités ici qu'incidemment. Dans la présente étude, l'entreprise privée est définie largement comme comprenant toutes les formes importantes de l'activité productive non gouvernementale en Afrique tropicale contemporaine — propriétés individuelles ou familiales, sociétés en nom collectif, sociétés à responsabilité limitée, coopératives, entreprises syndicales, associations de services communs, etc.

La présente étude est l'œuvre de M. Théodore Geiger, chef des études internationales de l'Association nationale de planification, et de Mlle Winifred Armstrong, consultante en affaires africaines. Tous deux ont précédemment effectué des recherches poussées sur le terrain dans des pays africains et écrit sur d'autres aspects du développement africain. De plus, Mlle Armstrong a passé cinq mois en Afrique durant l'automne et l'hiver de 1962-1963, recueillant des données spécialement pour cette étude. M. Geiger est responsable de la rédaction, du choix et de l'organisation finale des matériaux, de l'analyse générale de l'interprétation et des conclusions générales. On doit à Mlle Armstrong la plupart des données empiriques sur les chefs d'entreprise africains et les programmes d'assistance gouvernementaux et privés ; en outre, elle a participé à l'analyse et à l'interprétation, a formulé de nombreuses recommandations particulières et suggéré des révisions lors des rédactions successives.

Cette étude a été faite sous le parrainage du Comity on Overseas Development *de la* National Planning Association, *qui a fourni aux auteurs une aide précieuse en obtenant des données*

*et des interviews, a examiné le projet du manuscrit et a fait de nombreuses suggestions très utiles au cours des révisions successives. Les auteurs ont également bénéficié des conseils et des observations d'un comité consultatif de recherches composé de spécialistes distingués des questions sociales et de développement. L'étude a été financée à l'aide de fonds procurés dans le cadre du programme de recherches de l'*Agency for International Development *du Département d'Etat des Etats-Unis, au titre d'un contrat conclu entre le Département du Commerce des Etats-Unis et la* National Planning Association. *Cependant, les opinions, conclusions et recommandations contenues dans cette étude n'engagent que la seule responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les vues du gouvernement des Etats-Unis, ni celles de la* National Planning Association *et de ses comités associés.*

Les auteurs tiennent à exprimer leur reconnaissance aux nombreuses personnes en Afrique, en Europe et aux Etats-Unis, exerçant des activités tant publiques que privées, qui ont donné si généreusement leur temps et leurs connaissances pour aider à la préparation de la présente étude.

John MILLER,
Secrétaire exécutif.

COMITY ON OVERSEAS DEVELOPMENT

JOHN R. WHITE ; président, vice-président et directeur de la *Standard Oil Company* (New Jersey).
STEPHEN D. BECHTEL, président, *Bechtel Corporation.*
JOSEPH A. BEIRNE, président, *Communications Workers of America, AFL-CIO.*
COURTNEY C. BROWN, doyen, *Graduate School of Business Administration* Université de Colombia.
JOHN S. BUGAS, vice-président, groupe international *Ford Motor Corporation.*
EUGENE W. BURGESS, Doyen-adjoint, *Graduate School Business Administration,* Université de Columbia.
LAMMOT du PONT COPELAND, président, *E.I. du Pont de Nemours and Company.*
MYRON M. COWEN, Washington, D.C.
JOHN C. DUNCAN III, vice-président exécutif du groupe Sud-Américain, *W. R. Grace and Company.*
BYRON H. LARABEE, président, *Firestone Plantations Cy.*
LAWRENCE LITCHFIELD, jr., président, *Aluminium C° of America.*
EDWARD S. MASON, professeur, *Lamont University.*
STACY MAY, *Rockfeller Brothers Fund.*
ROBERT DANIEL MURPHY, président, *Corning Glass International.*
NORMAN B. OBBARD, vice-président exécutif *International U.S. Steel Corporation.*
JAMES G. PATTON, président, *National Farmers Union.*
FRED SMITH, président, *Oakland Corporation.*
LAUREN K. SOTH, rédacteur des éditoriaux, Des Moines, *Register and Tribune.*
FRED C. FOY, président *Koppers Company Incorporated.*
JOHN F. GALLAGHER, vice-président, opérations internationales, *Sears, Roebuck and C°.*
LUTHER H. GULICK, président du conseil d'administration, *Institut d'administration publique.*
LOY W. HENDERSON, *Ecole de service international,* Université Américaine.

E. V. HUGGINS, vice-président exécutif, *Westinghouse Electric International.*

JAMES A. SUFFRIDGE, président international, *Retail Clerks International Association, AFL-CIO.*

THOMAS E. SUNDERLAND, président, *United Fruit Company.*

CHARLES J. SYMINGTON, président honoraire du conseil d'administration *Symington Wayne Corporation.*

HARVEY L. WILLIAMS, Philadelphie, Pa.

WALTER B. WRISTON, vice-président exécutif, *First National City Bank of New York.*

ARNOLD S. ZANDER, président international, *American Fédération of State, County, and Municipal Employees, AFL-CIO.*

AVANT-PROPOS.

Le comité de développement d'outre-mer de la *National Planning Association,* a été créée en 1962 pour s'occuper des études et des recommandations sur les lignes de conduite relatives aux problèmes que posent l'accélération de l'évolution des pays en voie de développement. Grâce à son programme, le comité espère améliorer la compréhension de la nature de ces problèmes et des moyens par lesquels les entreprises privées et d'autres institutions privées aux Etats-Unis peuvent coopérer les unes avec les autres, ainsi qu'avec le gouvernement des Etats-Unis, en déployant des efforts plus efficaces pour assister les pays en voie de développement.

La présente étude sur le *Développement de l'entreprise privée en Afrique* est le premier rapport de recherches à être publié au titre du programme du comité. Il traite d'un aspect crucial du développement africain, important à la fois pour les pays africains eux-mêmes et pour les Etats-Unis et les autres nations qui les aident dans leur développement. Le comité a examiné le projet des recherches et la rédaction du rapport et recommande que cette étude soit publiée par le *National Planning Association.* A titre individuel, les membres du comité ne partagent pas nécessairement toutes les conclusions et recommandations des auteurs, mais ils sont unanimes à considérer que ce rapport apporte dans l'ensemble, une contribution exceptionnelle à l'amélioration de la compréhension des problèmes qui se posent en matière de développement de l'entreprise privée en Afrique, et aux mesures pratiques qui peuvent être prises pour accélérer ce développement.

Février 1964.

John R. WHITE
Président, Comité du Développement
d'Outre-mer

Photo O.N.U.

Scène de marché typique au Tanganyika.

INTRODUCTION.

POURQUOI L'ENTREPRISE PRIVEE EN AFRIQUE ?

Le problème des mobiles. — Les avantages que le développement africain tire de l'entreprise privée. — Accroître la disponibilité des rares ressources de développement. — L'augmentation de l'emploi. — L'encouragement à l'indépendance économique. — L'accroissement de l'efficacité. — L'encouragement à l'innovation et à l'nitiative. — L'entreprise privée et le gouvernement.

L'expérience de l'Afrique tropicale en matière d'activité économique privée est beaucoup plus courte et plus limitée que celle de toute autre région comparable dans le monde. Les formes de l'activité économique dans les sociétés traditionnelles de l'Afrique étaient — et sont encore largement — communales en nature, poursuivies principalement dans le but d'assurer des niveaux de vie de subsistance et de répartir les revenus, selon les droits coutumiers basés sur le statut personnel et non sur la propriété ou la productivité. Pour beaucoup d'Africains, même aujourd'hui, l'entreprise privée est une forme d'activité économique dans laquelle sont engagés principalement des étrangers. Dans ces circonstances, il est légitime et compréhensible que les Africains posent la question suivante : « Pourquoi l'entreprise privée devrait-elle avoir de l'intérêt pour nous ? Comment nous aidera-t-elle à atteindre nos buts sociaux et économiques. »

Avant d'essayer de répondre à ces questions, il conviendrait de définir ce que nous entendons par entreprise privée, particulièrement aujourd'hui dans le contexte africain. Les bénéfices de l'entreprise privée ne se produisent pas par le pouvoir de quelque forme qu'elle puisse prendre : individuelle, société ou coopérative. Ces bénéfices dérivent plutôt de certaines caractéristiques qui sont partagées par les nombreuses sortes différentes d'activité économique privée qui existent dans des parties variées du monde.

Ces caractéristiques essentielles sont que l'entreprise privée est une activité qui a ses propres mobiles et qui est largement auto-dirigée, qui fournit des bénéfices directs et concrets à son propriétaire. L'entreprise privée n'a pas à attendre d'avoir été créée par le gouvernement ou par tout autre autorité supérieure ; ses opérations au jour le jour ne dépendent pas d'instructions détaillées de fonctionnaires du gouvernement. Si le chef d'entreprise s'est conformé aux lois et règlements pour la protection de la société et l'intérêt national et a payé ses impôts, une part importante des résultats de ses efforts lui revient directement sous forme de bénéfices pour lui-même, sa famille, et ses associés en affaire.

Définie de cette façon comme une activité d'initiative, de direction, et de revenus personnels, l'entreprise privée couvre de nombreuses formes d'opérations économiques non gouvernementales et décentralisées : grandes compagnies semblables à celles qu'on trouve en Europe Occidentale et en Amérique du Nord ; associations plus petites et propriétés individuelles et familiales, telles qu'elles existaient en prédominance à un stade antérieur de l'économie occidentale ; coopératives de production et de commercialisation et autres types d'entreprises communes dans lesquelles l'initiative et l'autorité dirigeante sont largement exercées par les participants. Dans la présente étude, les termes « entreprise privée » et « chefs d'entreprises privées » seront utilisés largement pour se référer à ces différentes formes d'initiatives et d'activités économiques non gouvernementales, d'économie décentralisée, et aux hommes et aux femmes qui y participent comme propriétaires et actionnaires, directeurs et cadres.

Cette définition n'est pas donnée pour impliquer que les initiatives et les activités du gouvernement dans le domaine économique ne sont pas nécessaires et souhaitables. C'est bien le contraire qui se passe non seulement dans les pays moins développés, mais aussi dans les pays développés de l'Europe occidentale et d'Amérique du Nord. Dans ces deux sortes de pays, le gouvernement national se voit obligé de jouer et joue un rôle de grande importance bien que la nature et l'étendue de ce rôle varient considérablement d'un pays à l'autre. La part que les gouvernements africains ont à jouer dans le développement de leur pays est discutée dans la dernière section de cette introduction. Ici, nous voulons seulement souligner que le rôle économique du gouvernement est essentiel, mais qu'il y a certains bénéfices pour le développement africain que l'entreprise privée indigène peut procurer qui ne sont pas près de se produire du tout, ou aussitôt, ou dans une aussi grande proportion, si la confiance n'est placée qu'exclusivement ou même que principalement dans les initiatives et activités économiques gouvernementales.

LE PROBLEME DES MOBILES.

Basiquement, les bénéfices de l'entreprise privée dans une économie moderne, ou qui se modernise, proviennent de la nature des mobiles humains. La psychologie moderne du XXe siècle a défini scientifiquement et

systématiquement exploré les processus de motivation chez l'homme dont, depuis longtemps, on avait une notion générale, et que l'on exprimait habituellement en termes théologiques ou de sens commun. Le plus profond, le plus fort et le plus durable des mobiles humains est celui de protéger et de satisfaire ses propres besoins et ses propres désirs. Cependant, ces propres besoins et propres désirs n'existent jamais isolément, mais toujours dans le cadre des réalités physiques et des besoins et désirs des autres, c'est-à-dire des réalités sociales. De là vient que, dans tous les types de société, à mesure que l'individu mûrit de l'enfance à l'âge adulte, il apprend à contrôler et canaliser ces puissants courants d'intérêt personnel, en les conformant aux limites et aux possibilités du monde naturel dans lequel il vit et aux besoins et droits des autres personnes de son entourage. Ce processus de maturation est renforcé par un autre mobile humain, profondément enraciné, bien que pas toujours aussi puissant : le besoin de gagner l'approbation et d'éviter la désapprobation des autres personnes.

Ainsi, à mesure que l'individu mûrit, il apprend à se conformer et à s'identifier aux groupes sociaux et aux institutions auxquelles il appartient. Ce processus de maturation, de contrôle de soi-même et d'identification sociale rend possible l'organisation de sociétés humaines avec tous les bénéfices qui en découlent : paix, protection et productivité.

Dans la société traditionnelle africaine, comme dans les autres sociétés populaires organiques à travers le monde, toutes les institutions et relations sociales, économiques et culturelles se combinent pour pousser au maximum et renforcer l'identification de l'intérêt personnel de l'individu avec celui de la famille, du clan, du village et de la tribu, dont il fait partie. Dès qu'il est adulte, il pense et agit surtout — bien que jamais complètement — comme une partie de groupes sociaux organiques de ce genre. Cependant, l'énergie psychique qui lui donne la possibilité de fonctionner de cette manière ne découle que de l'élan d'intérêt personnel qui a été « socialisé » grâce à ce procédé d'identification.

Dans les sociétés en voie d'évolution.

Cette sorte d'identification sociale, puissante et absorbante, continue aussi longtemps que la société et l'économie traditionnelle restent intactes. Mais, dès que les groupes sociaux organiques qui la constituent commencent à subir des transformations profondes comme en Afrique tropicale aujourd'hui, le processus d'identification sociale devient plus faible, moins complet, et plus confus, et l'individu est obligé de se dégager de plus en plus du groupe social, par des moyens variés.

D'abord, l'introduction et l'extension des formes modernes de gouvernement et de travail et de vie en commun, en d'autres termes, le développement économique social et politique, auquel on assiste aujourd'hui dans les pays africains, oblige les gens à agir comme individus vis-à-vis du gouvernement et envers les autres. En tant que contribuable, un homme a

des relations directes avec le gouvernement et il est aussi personnellement responsable de l'obéissance aux lois, et en supporte personnellement les conséquences, s'il ne le fait pas. Quand il devient un fermier commerçant, un employé d'un service gouvernemental ou d'une compagnie privée ou un chef d'entreprise, son revenu dépend de plus en plus de ses propres activités personnelles et de moins en moins du statut social dont il a hérité comme membre d'un groupe social organique. Le marché dans lequel il vend ses produits, les organisations pour lesquelles il travaille, ses camarades employés, ses fournisseurs, ses clients, ses associés, tous ont tendance à le traiter comme un individu et à le rendre personnellement responsable de l'accomplissement de ses obligations.

La seconde façon par laquelle le processus d'identification sociale dans les sociétés en voie d'évolution devient moins intense est due aux changements de nature et de variété des institutions sociales avec lesquelles s'identifie l'individu. Dans toutes les sociétés, les individus appartiennent simultanément à différents groupes sociaux et institutions. Dans la société traditionnelle, ces groupes variés sont généralement comme des cercles successivement de plus en plus grands qui s'ajustent naturellement les uns dans les autres. Cependant, dans les sociétés en voie d'évolution, il se crée des groupes et institutions nouveaux et différents qui imposent des obligations quelque peu contradictoires à l'individu et l'obligent parfois à faire un choix entre les idéologies rivales. Cela donne à l'individu, en même temps, une plus grande liberté et une plus grande responsabilité. Cela lui ouvre aussi d'une façon croissante les possibilités de gagner l'approbation, parfois en s'adaptant et parfois en affirmant sa personnalité.

Par exemple, en Afrique aujourd'hui, la famille traditionnelle — souvent polygame et étendue —, embrassant normalement trois générations de parents collatéraux, se transforme graduellement en la famille nucléaire monogame moderne, limitée au mari, à la femme et à leurs enfants. L'individu ne passe plus sa vie entière physiquement et psychologiquement au sein des relations statutaires, stables de la grande famille traditionnelle, mais il quitte le noyau d'une petite famille dès son jeune âge pour en fonder une autre, qui à son tour changera de caractère quand ses enfants parviendront à l'âge adulte et établiront leurs propres noyaux familiaux. De plus, peu à peu, l'individu participe et s'identifie partiellement à de nombreuses institutions nouvelles, dans son enfance, à l'école ; à l'âge adulte, au bureau ou à l'usine, au syndicat, à l'association d'affaires ou professionnelle, au parti politique, à l'église, au club, etc... Ces nouvelles identifications tendent à être plus faibles, plus confuses et moins durables que celles de la société traditionnelle.

Ainsi, la participation de l'individu aux institutions d'une société en voie de modernisation se modifie et change constamment et les multiples identifications partielles qui en résultent sont souvent en compétition les unes avec les autres — l'école contre la famille, le parti politique contre le syndicat ou le monde des affaires, etc. — Ces relations ont tendance aussi à être impersonnelles et rationalisées, particulièrement dans les processus

gouvernementaux et économiques, en contraste avec les relations hautement personnelles et affectives de la société traditionnelle. En même temps, l'individu continue à participer à de nombreuses institutions de la société traditionnelle en déclin, ce qui peut causer des conflits de devoirs et de valeurs entre les nouvelles et les anciennes.

En conséquence de ce processus de différenciation — comme l'appellent les sociologues — il y a une tendance croissante, dans une société qui se modernise, à diminuer l'intensité et à rendre plus confuse et ambigüe, l'identification de l'intérêt personnel de l'individu avec les groupes et institutions auxquelles il participe. De plus en plus, il sent à la fois qu'il doit être et qu'on lui demande d'agir comme un individu distinct personnellement responsable, qu'il le désire ou non. L'élan de base d'intérêt personnel est de moins en moins extériorisé et de moins en moins absorbé par les institutions sociales, et l'individu devient plus conscient du fait que son propre intérêt est distinct des intérêts parfois contradictoires des groupes sociaux variés, auxquels il participe.

Ce changement fondamental est responsable du problème du choix des politiques et des moyens d'action économiques efficaces dans les sociétés en cours de modernisation et de développement, comme celles de l'Afrique tropicale d'aujourd'hui. Développement signifie que les gens doivent travailler avec plus d'ardeur et plus de conscience, afin que les rares ressources en argent, matériaux et compétence humaines puissent être utilisées d'une manière de plus en plus productive pour élever les niveaux de vie d'une population croissante. Les gens sont de plus en plus prêts à le faire, à condition qu'ils puissent se rendre compte directement qu'une telle façon d'agir fait progresser leurs propres intérêts aussi bien que ceux de leur pays. Il y a essentiellement deux méthodes opposées pour venir à bout de ce problème : la première, en reconnaissant que l'élan d'intérêt personnel est une force immensément puissante qui peut être mise d'une façon constructive — sous une forme ou une autre d'entreprise privée — au service du développement national, si l'on fournit les propres stimulants, pressions et règlements ; la seconde, en essayant de l'ignorer ou de la supprimer, ou de le forcer à s'identifier totalement avec la nation prise dans son ensemble, analogue à ce qui existait naturellement dans la société traditionnelle homogène.

Dans les sociétés modernes d'entreprise privée.

La plupart des pays dans le monde aujourd'hui ont, implicitement ou explicitement, choisi la première méthode par des moyens adaptés à leurs conditions particulières, historiques et culturelles. L'exemple le plus connu, évidemment, est l'expérience de l'Europe Occidentale et de l'Amérique du Nord qui développent graduellement les économies les plus productives, les plus hauts niveaux de vie et les sociétés les plus libres du monde d'au-

jourd'hui. Le développement de ces pays a été un phénomène bien trop compliqué pour être discuté ici. Mais deux de ses principales caractéristiques peuvent être notées, qui sont particulièrement applicables au sujet qui nous intéresse.

La première, c'est l'apparition de certaines valeurs et convictions générales qui dominent et coordonnent, bien qu'elles ne les remplacent pas, les convictions particularistes caractéristiques des sociétés en voie de modernisation. Pour qu'un gouvernement puisse agir de manière efficace et pour qu'une économie puisse se développer, il doit y avoir un commun accord sur les valeurs et les buts généraux de la société et les gens doivent consentir à travailler consciencieusement et d'une façon socialement responsable pour leur accomplissement. Le concept du bien public ou de l'intérêt national devient un critère général pour mesurer et juger la conduite des individus, des groupes, des cliques et des partis agissant dans leurs propres intérêts particuliers. Certaines normes générales de moralité politique et économique sont nécessaires pour créer une confiance et une foi communes dans les affaires gouvernementales et économiques. En Europe occidentale et en Amérique du Nord, l'évolution de ces valeurs et normes générales a demandé de nombreux siècles, et chacun des grands développements de la pensée et de la culture occidentales y ont contribué : la Renaissance, la réforme protestante et la contre-réforme catholique, les révolutions américaine et française et l'avènement du nationalisme et de la démocratie populaire. Ces changements graduels et profonds en attitudes et idées ont été encouragés et à leur tour ont aidé à favoriser les révolutions commerciales, industrielles et technologiques qui ont transformé successivement les économies de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord et tellement augmenté leur productivité et leurs niveaux de vie.

La seconde caractéristique a été le développement de méthodes au moyen desquelles ces valeurs et normes générales ont été rendues efficaces en action. Un exemple de ce processus, qui est applicable aux intérêts présents et futurs de l'Afrique, est la manière avec laquelle le capitalisme du « laissez-faire » du XIXe siècle a été transformé en systèmes d'entreprise privée, socialement responsables, de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord contemporaine. Les Africains comme les peuples d'autres pays moins développés, insistent avec bonne raison qu'ils désirent moderniser leurs systèmes politique et économique, sans passer par une période de poursuite déchaînée de gains privés et d'exploitation d'êtres humains, comme dans les décennies passées d'industrialisation en Angleterre et aux Etats-Unis, avec des journées de travail de 14 heures, des semaines de travail de sept jours, des conditions de travail dangereuses et malsaines et le travail des enfants. Et les pays africains peuvent certainement éviter une telle période en apprenant, à partir de l'expérience acquise par l'Occident en mettant en œuvre, particulièrement durant les trois ou quatre dernières décennies les moyens d'éliminer ces abus et d'autres du XIXe siècles.

Il s'agit là, en partie, d'un accomplissement volontaire des groupes et institutions sociaux le plus directement intéressés. Sous l'influence de

valeurs et de normes générales, des chefs politiques, des fonctionnaires, des hommes d'affaires, des syndicalistes et autres, sont de plus en plus arrivés à reconnaître qu'en agissant en hommes responsables vis-à-vis de la société, ils servent les intérêts de la société dans son ensemble et partant leurs intérêts particuliers. Ce processus a entraîné en partie aussi le développement de nouveaux concepts des responsabilités et fonctions du gouvernement. La principale confiance continue à être placée dans l'initiative privée, mais le gouvernement est aussi supposé jouer un rôle actif, en soutenant, complétant et réglementant les activités économiques privées de façon à assurer une stabilité raisonnable des prix et un taux convenable de développement économique, à empêcher les abus du pouvoir économique privé et à renforcer les droits des groupes déshérités et à les aider à surmonter leurs incapacités.

Ainsi, les pays développés à entreprise privée d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord ont démontré au XXe siècle qu'en encourageant le puissant mobile de l'intérêt personnel à se manifester lui-même dans l'entreprise privée socialement responsable, on peut obtenir une productivité et des niveaux de vie élevés et croissants par des moyens de plus en plus conformes à l'intérêt national, avec des normes religieuses et humanistes de conduite morale et avec d'autres importantes valeurs sociales. Nous ne voulons pas suggérer que ce processus de conciliation a été aisé ou qu'il soit achevé. Il y a encore de nombreuses tâches inachevées dans les économies développées à entreprise privée de l'Occident et de nouvelles difficultés apparaissent inévitablement, quand les vieux problèmes sont résolus. Les pays africains ne sont pas prêts non plus à adopter précisément les mêmes méthodes que l'Occident, pour accomplir leur propre travail de conciliation. Nous voulons seulement souligner que les résultats obtenus jusque là démontrent que des progrès économiques et sociaux plus importants peuvent être obtenus, plus que par tout autre moyen, grâce à l'encouragement de l'entreprise privée responsable dans le cadre de politiques et des programmes gouvernementaux adéquats, et grâce aux restrictions sociales et individuelles.

Dans les sociétés communistes.

Par contraste, les pays qui ont choisi ou qui ont été obligés d'adopter la méthode qui consiste à ignorer ou à supprimer les mobiles fondamentaux d'intérêt personnel ont obtenu des résultats moins satisfaisants tant du point de vue matériel que social. Les deux exemples marquants sont, évidemment, l'Union Soviétique et la Chine continentale. Pendant à peu près un demi siècle, l'Union Soviétique a engagé un effort continu et intense pour persuader et forcer le peuple russe à identifier totalement ses propres intérêts avec ceux de la nation, tels que les conçoivent le parti communiste dirigeant.

Une croissance économique considérable s'est produite grâce à ces efforts totalitaires implacables. Mais si l'on considère les énergies humaines et les ressources matérielles qui y ont été consacrées, on peut penser que la croissance aurait pu être plus grande et achevée avec beaucoup moins de souffrance et de sacrifice, si les Soviets avaient bien voulu reconnaître que la sorte d'identification complète qu'ils avaient recherchée est de moins en moins possible, à mesure que la société et l'économie se développent et deviennent plus diversifiées.

Les raisons ont déjà été indiquées, dans la description présentée ci-dessus, de la différenciation dans une société en voie d'évolution. Les institutions sociales traditionnelles, telles que la famille et le village, et les institutions modernes, telles que l'école, l'usine et le syndicat, rivalisent entre elles et avec la nation au sujet du loyalisme de l'individu — dans les sociétés communistes — qui sont comme incorporées dans « l'Etat » et dans le parti politique dirigeant et par là affaiblissent et diffusent le processus d'identification sociale. De plus, les valeurs générales dans toute société complexe moderne — pas seulement dans une société communiste — sont trop abstraites ou impersonnelles, pour forcer l'identification totale de tous ou de la plupart des individus de façon continue. Dans les pays communistes, la dévotion à la « révolution mondiale », la vie consacrée à construire la « société socialiste parfaite », ces buts généraux peuvent inspirer les efforts et sacrifices de soi-même nécessaires à un petit nombre de personnes pendant toute leur vie et, pour la plupart des gens, pendant de courtes périodes de temps, durant des crises nationales ou des campagnes de propagande intensive. Mais ces buts ne peuvent pas inciter la totalité des gens à travailler consciencieusement et pendant de longues heures, dans des usines possédées et dirigées par l'Etat et dans des fermes collectives, sans tenir compte des autres valeurs et loyalismes et de leurs propres intérêts personnels.

Les résultats d'un tel effort totalitaire ont été doubles. D'une part, il y eu un manque persistant d'efficacité et de productivité, dû à des mobiles individuels et de groupes, insuffisants et ambigüs. D'autre part, l'Etat et le parti politique dirigeant ont dû avoir recours à la force et à la répression, afin d'obliger les individus et les groupes sociaux à venir à bout de ces retards. Presque un demi siècle de tels efforts, en Russie soviétique, a produit autant — sinon plus — de souffrances humaines et de pertes de vie que l'industrialisation au XIXe siècle, concomitante en Europe occidentale et en Amérique du Nord et avec beaucoup moins de progrès économiques à montrer, étant donné de tels sacrifices, particulièrement en agriculture. Aujourd'hui l'Union soviétique et surtout ses satellites européens — mais pas encore la Chine continentale —, reconnaissent peu à peu ce que cela coûte d'obtenir de force une telle identification totale et inaccessible. Mais comme leur continuel retard en productivité et en efficacité le démontre, le relâchement de l'effort totalitaire devra aller beaucoup plus loin, avant que le mobile d'intérêt personnel ne commence à produire les bénéfices substantiels, dont il est capable, avec des stimulants économiques et des politiques gouvernementales appropriées.

LES AVANTAGES QUE LE DEVELOPPEMENT AFRICAIN TIRE DE L'ENTREPRISE PRIVEE.

En choisissant leurs stratégies de développement, les pays africains peuvent aujourd'hui éviter les abus du capitalisme du XIXe siècle, et l'oppression et le gaspillage du communisme du XXe siècle. Les pays africains peuvent, au premier stade de leur développement, mettre les puissants mobiles de l'entreprise privée au service de buts nationaux et ainsi obtenir des progrès économiques plus rapides, sans sacrifier des valeurs humanitaires. Le degré limité auquel s'est développé l'entreprise privée indigène jusqu'ici, en Afrique, et l'absence d'une doctrine de « laissez faire », comme celle de l'Europe et de l'Amérique du Nord du XIXe siècle, signifie que les pays africains n'ont pas à passer par un processus long et difficile pour changer des attitudes et des pratiques socialement indésirables, héritées du passé. Le manque d'engagements, vis-à-vis soit du totalitarisme communiste, soit du pur « laissez faire », met les pays africains en mesure d'obtenir les avantages de l'entreprise privée, tout en évitant ses abus. Ces bénéfices sont multiples et variés et augmentent d'une façon continue, à mesure que l'économie se développe.

ACCROITRE LA DISPONIBILITE DES RARES RESSOURCES DE DEVELOPPEMENT.

Un pays africain peut, grâce à l'entreprise privée, mobiliser des ressources indigènes en argent, compétences et énergie humaine qui, autrement, n'auraient pu être mises à profit. Il en est ainsi parce que le motif d'intérêt personnel et la satisfaction d'être son propre maître incitent constamment un nombre croissant de gens à utiliser leur argent à des fins de productivité, à travailler avec application et à parfaire leurs compétences.

A mesure que les années passent, les Africains augmentent leurs revenus monétaires et leurs compétences techniques par la diversification de l'agriculture et leur emploi dans des institutions gouvernementales et dans des projets ou des entreprises étrangères. Ainsi, ils contribuent déjà, grâce à leur travail, au développement africain et, de plus, les gouvernements africains mobilisent, grâce à la perception d'impôts, des parts importantes de leurs revenus qu'ils dépensent dans les secteurs publics pour des projets de développement intéressant le secteur public. Mais, une part encore plus grande de ces revenus et de cette énergie humaine pourraient être utilisée à des fins de développement, si les Africains étaient aussi encouragés à travailler pour eux-mêmes dans des formes variées d'entreprise privée.

Afin de commencer ou de développer une entreprise privée, un homme

et sa famille sont prêts à épargner, au lieu de le dépenser, une partie de leur revenu qui, autrement, n'aurait pas été utilisable pour un investissement productif — et ce qui est plus important — à travailler consciencusement et durant de plus longues heures que la plupart des gens ne seraient prêts à le faire dans d'autres genres d'emploi. Aujourd'hui et pour l'avenir prévisible, les pays africains sont et continueront à souffrir dans leurs efforts de développement d'un manque d'argent, de compétences et d'efforts diligents nécessaires. En encourageant les formes adéquates d'entreprise indigène, plutôt qu'en comptant seulement ou principalement sur d'autres moyens d'organiser l'activité économique, les gouvernements africains pourront mobiliser finalement, un volume d'importance beaucoup plus grande de ces ressources par rapport au total potentiellement disponible.

L'AUGMENTATION DE L'EMPLOI.

La création et l'expansion d'un nombre croissant d'entreprises privées engendre de nouvelles possibilités d'emploi qui souvent n'auraient autrement pas existé. De nombreux pays africains s'inquiètent de plus en plus qu'un grand nombre de jeunes gens, d'un niveau d'éducation insuffisant, quittent l'économie rurale de subsistance plus rapidement que les emplois ne sont créés pour eux, dans l'économie urbaine modernisée. En conséquence, le chômage s'est accru dans les cités et dans les villes. Les entreprises privées petites et moyennes, telles qu'elles sont pour la plupart établies en Afrique aujourd'hui, tendent à nécessiter une forte main-d'œuvre et donc demandent plus de travailleurs, en proportion du capital investi, que ne le font les plus grandes entreprises publiques à plus fort capital. Même dans les économies développées de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord, l'emploi total dans les entreprises petites et moyennes dépasse de beaucoup l'emploi total dans les grandes compagnies. Ainsi, l'entreprise privée africaine peut-elle de façon significative accroître les possibilités d'emploi productif au-delà de ce qui aurait été autrement possible.

L'ENCOURAGEMENT A L'INDEPENDANCE ECONOMIQUE.

Le développement de l'entreprise africaine privée accélèrera aussi l'achèvement de l'indépendance économique par les pays africains, ce qui a été un des buts principaux de leur stratégie politique. Les pays africains prévoient qu'un tiers à 50 % des ressources financières nécessaires pour leurs plans de développement devront être obtenus de sources étrangères, privées, gouvernementales et internationales. Ce pourcentage est plus important que celui prévu par la plupart des autres pays moins développés. De

plus, les nations africaines sont plus dépendantes aujourd'hui de l'aide des experts, techniciens et directeurs étrangers que ne le sont la plupart des pays dans les autres parties du monde. Comme les gouvernements africains le reconnaissent, cette dépendance, en fonds et personnel qualifié étranger, est non seulement coûteuse, mais aussi incertaine, parce que l'on ne peut compter sur leur disponibilité et leur continuation au même degré que sur celles des ressources indigènes. En outre, cette dépendance tend à limiter la liberté d'action des pays bénéficiaires. Dans la mesure où la proportion de capital et de spécialisations étrangers pourront être réduits graduellement et que la baisse relative qui en découlera pourra être remplacée par le capital et les spécialisations indigènes, l'indépendance économique des pays d'Afrique et leur accession assurée aux ressources de développement sera facilitée. L'entreprise privée indigène procure un moyen de hâter ce remplacement au-delà du degré auquel il ne se produirait que par l'assistance ou surtout par d'autres formes d'activité économique.

ACCROISSEMENT DE L'EFFICACITE.

La rareté des ressources de développement dans les pays d'Afrique signifie qu'il est nécessaire de faire tous les efforts pour réduire au minimum le gaspillage et l'inefficacité. Quand un homme travaille pour lui-même, utilisant ses propres fonds et compétence, il est davantage incité à employer au mieux son temps, son équipement, ses matériaux et son travail, que s'il travaille pour une entreprise appartenant à l'Etat. Ce sont ses propres ressources qui sont dépensées et non celles d'une vaste organisation gouvernementale impersonnelle, avec laquelle il ne peut pas sentir une aussi grande identité d'intérêt. Il est vrai que beaucoup de petites entreprises établies par des Africains débutants sont inefficaces et pauvrement dirigées, à cause d'une formation et d'une expérience insuffisantes. Mais ces défauts caractérisent aussi beaucoup d'entreprises publiques plus importantes, pour les mêmes raisons.

A longue échéance, il est généralement moins difficile de corriger l'inefficacité dans une entreprise privée que dans une opération possédée et gérée par l'Etat. Un chef d'entreprise privé peut gaspiller ses propres ressource d'argent et de temps, en raison, d'un manque de connaissances, ou par paresse, mais dans ce cas, il en supporte lui-même les conséquences et il a un stimulant fort et continu pour surmonter ses imperfections. Au contraire si un fonctionnaire gaspille les ressources, ou le temps, d'une entreprise gouvernementale, ce n'est pas une perte personnelle pour lui, à moins que son rendement soit si faible qu'il ne soit renvoyé pour inefficacité. Souvent des considérations politiques rendent difficiles, sinon impossibles, d'établir des mesures correctives dans les entreprises gouvernementales et elles jouissent généralement de positions protégées et à monopole qui les empêchent de bénéficier des effets de la saine concurrence. Ainsi après une plus longue

période, il y a des stimulants plus forts pour un rendement efficace dans une petite entreprise, soumise à la concurrence, que dans les autres formes d'organisation économique.

L'ENCOURAGEMENT A L'INNOVATION ET A L'INITIATIVE.

Enfin, les entreprises privées ont plus de chances d'adopter des innovations dans les domaines de la technique et de la gestion et de profiter rapidement et avec imagination des nouveaux avantages économiques. Les changements technologiques et le fait de saisir les nouveaux avantages économiques, quand ils se produisent, sont deux aspects essentiels du processus de développement.

Ayant à faire face à la concurrence, les chefs d'entreprises privées sont fortement poussés à adopter les innovations technologiques et directoriales et à rechercher et entreprendre les nouvelles activités économiques qui apparaissent continuellement au cours du développement économique et dont dépend la croissance économique ultérieure. Les entreprises publiques qui sont généralement à l'abri de la concurrence, tendent à se fixer dans leurs affaires et ne peuvent prendre des décisions d'adopter de nouvelles innovations technologiques, ou d'étendre leurs activités dans de nouveaux domaines, qu'après des procédures bureaucratiques assez lourdes. Il est vrai que les entreprises gouvernementales ont de plus grandes ressources financières à leur disposition, pour adopter des innovations et entreprendre de nouvelles aventures économiques, que n'en ont les entreprises indigènes en Afrique aujourd'hui. Mais cet avantage ne contrebalance pas habituellement l'insuffisance de stimulants et de souplesse. A plus long terme, l'aptitude des chefs d'entreprises africains d'innover et de diversifier augmentera à mesure que leurs ressources et leurs compétences s'accroîtront et répondra à temps à leur plus grande tendance à prendre les initiatives et risques nécessaires.

L'ENTREPRISE PRIVEE ET LE GOUVERNEMENT.

En décrivant les moyens par lesquels l'entreprise privée peut contribuer au développement africain, nous n'avons pas l'intention de minimiser le rôle que doit jouer le gouvernement en stimulant, guidant et soutenant le processus de croissance économique et d'évolution sociale. En vérité, ces bénéfices potentiels de l'entreprise privée ont peu de chance d'être réalisés, à moins que les gouvernements africains ne soient à la fois désireux et capables d'exécuter certaines fonctions principales qui sont essentielles au développement.

Dans toute économie moderne et, particulièrement, si elle est en cours de développement, il y a d'importants besoins en ressources économiques qui ne peuvent être satisfaits par l'interaction entre les facteurs d'offre et de demande, dans une économie à marché concurrentiel — non seulement en ce qui concerne la défense nationale, mais plus particulièrement, l'enseignement, l'hygiène, la correction des insuffisances des groupes déshérités de la population — l'accélération de la croissance des zones retardées à l'intérieur du pays — la constitution d'autres fonds sociaux. Il y a aussi des besoins importants en infrastructure — c'est-à-dire les routes, les ports et autres moyens de transport et de communication, l'énergie et les ressources hydrauliques, etc... — que l'entreprise privée indigène est incapable de construire, à cause du capital important, de la spécialisation poussée ou du profit à taux réduit que cela implique [1].

Dans tous les pays africains, le développement de l'agriculture nécessite des investissements gouvernementaux et une assistance technique massifs afin d'aider les fermiers à accroître leur productivité et leurs compétences, en sorte que l'accroissement puisse, par la suite, devenir auto-générateur. Dans les secteurs non agricoles, il est aussi généralement nécessaire, pour les gouvernements africains de fournir une assistance financière et technique, pour aider les chefs d'entreprises autochtones à créer et à étendre des activités manufacturières de distribution et de service qui nécessitent plus de capital ou de plus grandes spécialisations qu'ils n'en possèdent aujourd'hui. Dans quelques cas aussi, les projets industriels peuvent être si grands et si complexes que les gouvernements africains peuvent avoir à jouer un rôle actif en les établissant, seuls ou en association, avec l'entreprise privée, indigène et étrangère.

De plus, des politiques et des programmes gouvernementaux variés doivent être imaginés et mis en œuvre pour procurer des mobiles et des lignes de conduite suffisantes aux chefs d'entreprise privées dans les secteurs de l'agriculture, du commerce, des finances et des services, afin que leurs activités contribuent à l'aboutissement des buts nationaux de développement. Le gouvernement doit aussi adopter et appliquer judicieusement des règlements et des mesures de protection appropriés qui, d'une part, peuvent assurer des conditions concurrentielles et de la souplesse dans l'utilisation des ressources à l'intérieur de l'économie dans son ensemble et, d'autre part, peuvent éviter l'abus de pouvoir économique par des personnes et des organisations irresponsables, tant dans les secteurs privé que public. La plupart de ces directives et programmes gouvernementaux essentiels sont établis, coordonnés et mis en œuvre par le processus de la planification et de la mise en œuvre du développement.

Toutes ces fonctions gouvernementales sont nécessaires pour parvenir à un essor économique en Afrique aujourd'hui. Cependant, la manière avec

1. Il faut souligner que les gouvernements africains manquent aussi des ressources financières et des spécialistes nécessaires pour des investissements relatifs à de grandes infrastructures, mais ils sont mieux à même de les obtenir de l'étranger que les chefs d'entreprise africains.

laquelle le gouvernement les conçoit et les exécute, et son attitude envers le secteur privé, influence fortement la bonne volonté et l'aptitude des chefs d'entreprise privée d'apporter leur propre contribution au processus de développement. L'entreprise privée est, sous certains aspects extrêmement hardie et, sous d'autres, assez faible et facilement découragée. C'est comme de nombreuses plantes qui pousseront sur à peu près n'importe quel sol, qu'il soit pierreux ou infertile [1], mais atteindront leur maturité et produiront leurs fruits seulement dans des conditions raisonnablement favorables. Ainsi le gouvernement doit exécuter ses indispensables fonctions économiques avec des moyens qui reconnaissent explicitement le besoin de stimuler et d'encourager l'entreprise privée et qui, ni intentionnellement, ni par inadvertance, ne les détruisent dans l'œuf ou ne les arrêtent dans leur croissance.

Aucun gouvernement africain aujourd'hui n'envisage délibérément de supprimer l'entreprise indigène privée, mais un certain nombre d'entre eux leur sont indifférents et quelques uns leur sont opposés, particulièrement certains pays francophones et récemment le Ghana. Ces attitudes dénotent souvent un manque de compréhension de l'entreprise privée moderne, socialement responsable, et la persistance des clichés marxistes périmés, acquis par les étudiants en Angleterre, en France et aux Etats-Unis, sur le capitalisme « laissez faire » du XIXe siècle. Mais il y a aussi, dans la plupart des pays africains un engagement positif des membres des élites gouvernementales, vis-à-vis du socialisme, qui, dans de nombreux cas, a été aussi formé dans les universités occidentales ou durant des périodes de résidence en Union soviétique et ailleurs. En même temps, les animateurs politiques et intellectuels d'Afrique se sont efforcés de définir et d'affirmer une « manière de vivre » africaine ou une « personnalité africaine » distinctives, basées sur les valeurs et les institutions de la société traditionnelle, telle qu'elle a été modifiée par les conditions du monde contemporain et par les besoins et les possibilités de l'avenir. Un des résultats de ces processus parallèles a été l'apparition d'un « socialisme africain » différent du socialisme marxiste conventionnel de l'Occident.

Le concept du socialisme africain est encore ouvert et fluide et il faut l'espérer, ne se solidifiera jamais en dogmes orthodoxes, comme l'a fait le concept communiste du socialisme. De plus en plus, le contenu du socia-

1. Peut-être nulle part dans le monde aujourd'hui, cette caractéristique de l'entreprise privée est-elle mieux illustrée qu'en Union Soviétique. Après presque un demi-siècle de régime communiste, la grande majorité de la population économiquement active est née et a été instruite dans un système communiste. Néanmoins, le gouvernement Soviétique est continuellement confronté avec des manifestations spontanées d'entreprise privée. Non seulement elles renaissent, mais lorsque les activités économiques privées ont la permission de continuer en Union Soviétique, elles obtiennent en général des résultats de plus haute productivité que ceux atteints par des opérations comparables, menées par des fermes collectives et des usines et organisations de distribution possédées par l'Etat. Un ensemble marquant est procuré par les petits lotissements alloués à chaque famille paysanne pour son propre usage ; malgré les investissements beaucoup plus petits, leurs productivité est sensiblement plus grande que celles des grandes fermes collectives cultivant les mêmes produits.

lisme africain est passé, d'une insistance doctrinaire de la possession par l'Etat des moyens de production, à une tendance d'améliorer le bien être des gens, par des méthodes compatibles avec la conservation des valeurs traditionnelles africaines de responsabilité communale, de partage, d'aide mutuelle et de sociabilité. Voilà la principale raison pour laquelle tous les pays africains ont insisté sur la forme coopérative de l'entreprise privée comme instrument principal pour le développement de l'agriculture, de l'industrie, de la distribution et des services. De plus en plus aussi, les chefs africains reconnaissent que les autres formes d'entreprise privée peuvent contribuer à améliorer le bien être des gens, dans certains domaines et avec certains moyens, d'une façon plus effective que les coopératives. Avec une connaissance et une expérience plus grande de ces formes modernes d'entreprise privée moderne socialement responsable — c'est-à-dire les propriétés individuelles et familiales, les associations et, particulièrement, les compagnies à responsabilité limitée — l'indifférence ou l'hostilité envers elles de quelques pays africains diminueront et, espérons-le, seront remplacées par une volonté positive de favoriser leur développement par le genre de politiques et de programmes analysés dans cette étude.

Il est important pour les africains de reconnaître que toutes les formes modernes d'entreprise privée servent d'autres valeurs sociales — outre les valeurs traditionnelles incarnées dans les coopératives — qui sont indispensables pour réaliser les buts humanitaires qui représentent, de plus en plus, l'essence du socialisme africain. Comme il est dit plus haut, l'entreprise privée est un moyen très efficace de mobiliser les ressources en énergie, en capital et en compétences nécessaires à un essor économique et, partant pour élever les niveaux de vie des gens. L'entreprise privée agit ainsi dans une large mesure, d'une manière volontaire qui ne nécessite ni contrainte, ni répression par le gouvernement ou par le parti politique dirigeant. Toutes les formes modernes d'entreprise privée favorisent, chez les gens, la confiance en soi, l'initiative, la discipline librement consentie et la possibilité pour l'homme responsable de prendre des décisions et d'agir. Elles créent une pluralité de groupements et d'institutions d'intérêts différents qui peuvent se contrebalancer les uns les autres et aider à conserver la liberté intérieure et la souplesse des sociétés africaines en développement. Par contraste, l'accroissement indéfini des entreprises possédées et opérées par l'Etat empêcherait le développement de ces caractéristiques désirables et, de plus, renforcerait les tendances qui existent dans tous les types de systèmes complexes modernes politiques et économiques, vers l'autoritarisme, l'indifférence bureaucratique à l'égard du bien-être des gens, et le danger, dont nous a prévenus Lord Acton, qu'un pouvoir croissant corromprait de plus en plus une petite élite de dirigeants. Ces tendances, inhérentes à la nature de la possession par l'Etat des moyens de production constituent une objection encore plus fondamentale à son accroissement et sa permanence indéfinies que ne l'est l'inefficacité comparative des entreprises publiques. Ceci peut être tolérable pour un temps très court, comme en Afrique tropicale aujourd'hui, parce que d'autres formes d'entreprise

ne sont pas capables, jusqu'à présent d'entreprendre les activités économiques nécessaires.

En somme, en considérant les maigres ressources des pays africains et leur capacité encore limitée pour l'entreprise, le moyen le plus efficace d'atteindre des buts sociaux et économiques de l'Afrique, c'est par une combinaison judicieuse des activités privées et gouvernementales qui se soutiennent et se renforcent réciproquement. Il est nécessaire qu'une telle combinaison soit souple, afin que les rôles des entreprises publiques et privées puissent être adaptées pour tenir compte des possibilités croissantes des chefs d'entreprise africains de financer et diriger des activités économiques. Une politique flexible, pragmatique est particulièrement importante de la part des gouvernements africains, parce que l'entreprise privée africaine n'en est qu'au début de son évolution. Comme la société traditionnelle et l'économie de subsistance sont de plus en plus érodées dans le processus du développement, des Africains en nombre croissant chercheront, de leur propre gré, à devenir des chefs d'entreprise privés dans les domaines agricole, industriel, commercial, financier et de prestation de services. Si le gouvernement les ignore et spécialement s'il essaye délibérément de les en écarter, non seulement leur contribution deviendra plus faible, mais leurs faibles ressources de développement en énergie humaine et en capital productif seront perdues dans le processus. Cependant, si les chefs d'entreprises africains sont encouragés et aidés par leurs gouvernements, ils apporteront peu à peu une importante, croissante et indispensable contribution, pour atteindre les buts sociaux et économiques qui sont l'essence réelle du développement africain. Un des principaux buts de cette étude est d'indiquer les moyens par lesquels les gouvernements et les chefs d'entreprise africains peuvent collaborer avec plus d'efficacité en développant leur intérêt commun dans l'avenir de leurs pays.

1

L'ENTREPRISE AFRICAINE. HISTORIQUE ET DEVELOPPEMENT.

Historique. — L'évolution de la société traditionnelle. — L'arrivée des Européens. — Les effets de la domination coloniale européenne. — Les économies africaine d'aujourd'hui. — L'importance de l'entreprise privée africaine. — Les domaines et les formes de l'activité privée africaine. — Les variations régionales. — Développement dans des pays sélectionnés.

L'Afrique tropicale — la région au sud du Sahara et au nord de la rivière du Zambèze — comprend aujourd'hui plus de 30 pays [1]. A l'exception de l'Ethiopie et du Libéria, ces pays n'ont acquis leur indépendance politique que depuis 1956, ou y accéderont dans un proche avenir. Mais, bien qu'ils comptent aujourd'hui parmi les plus nouvelles nations du monde, ils n'en ont pas moins une longue histoire. Le but de ce chapitre est d'esquisser brièvement autant que possible cette histoire, pour permettre de mieux comprendre les problèmes et les possibilités d'inciter les Africains à adopter les formes modernes de l'économie privée et d'indiquer à quel degré de tels développements se sont déjà produits dans ces pays.

HISTORIQUE.

Malgré d'innombrables et importantes différences sociales et culturelles dans les histoires révolues de diverses parties de l'Afrique tropicale, il y a eu certaines caractéristiques fondamentales qui ont été communes à la région dans son ensemble. Aussi loin dans le passé que l'histoire africaine peut être retracée, la forme fondamentale de l'organisation sociale

1. Voir tableau I.

était la famille, faisant partie de clans et tribus, et la forme fondamentale de l'organisation économique était l'économie de subsistance de la famille ou du village. Dans la plupart de l'Afrique, ces formes d'organisations économiques et sociales représentaient une adaptation, remarquablement stable et efficace aux limites imposées par le milieu naturel. Livrés à eux-mêmes, leurs vitesses d'évolution sociale et culturelle étaient en conséquence d'une lenteur frisant l'immobilité.

L'EVOLUTION DE LA SOCIETE TRADITIONNELLE.

Basé sur un système de changement de cultures, l'agriculture de subsistance — n'utilisant des outils guère plus perfectionnés que la bêche ou la pioche — était capable de fournir assez de nourriture pour faire vivre la population relativement clairsemée, et pour procurer un petit « excédent » pour un petit commerce et le maintien de la hiérarchie tribale des anciens, des animateurs, des chefs, des sorciers guérisseurs et des prêtres. En plus de la nourriture, l'économie de subsistance procurait aussi la plupart des matières premières nécessaires à l'abri, à l'habillement, les ustensiles et les récipients, les objets du culte, etc... Dans la plupart des cas, ces produits étaient faits par des groupes spécialisés d'artisans, au sein de la communauté locale. Chaque membre de la communauté recevait une part de la production totale, conformément à son statut et aux coutumes immémoriales réglant la distribution du revenu.

Il y avait cependant certains matériaux essentiels qui ne pouvaient être produits localement par la plupart des communautés. Les principaux en étaient les métaux, le sel et certains produits végétaux et animaux nécessaires à des fins religieuses et sociales. C'est ainsi que naquit l'initiative de développer le commerce intercommunautaire et intertribal. Les produits nécessités par les communautés importatrices étaient obtenus par troc, en échange d'une partie de leurs excédents en production de nourriture ou d'artisanat. Avec le temps, certaines communautés, ordinairement placées aux frontières ou près des frontières tribales et le long des routes naturelles de voyage, devinrent des centres d'échange. Des marchés réguliers se développèrent, non seulement pour les métaux et le sel — qui venaient de loin — mais aussi pour les produits alimentaires et ménagers nécessités par les habitants de ces centres pour leur propre consommation.

Ainsi, peu à peu se développèrent deux formes de commerce traditionnel : à longue distance et local. Ils étaient tous deux de faible volume et représentaient seulement une fraction de tous les biens et services produits et consommés par les familles et les communautés du village qui autrement se suffisaient à elles-mêmes. Cependant, les relations intercommunautaires et intertribales qu'elles entrainaient étaient suffisantes, pendant de longues périodes pour être des moyens de diffusion et de culture à travers l'Afrique, venant comme second en importance, seulement après les migrations et les

TABLEAU I

PAYS	CAPITALE	Ancienne puissance coloniale	Population évaluée au milieu de 1962 (1) (milliers)	Surface en milliers de miles carrés 2,59 kil. carré
LES PAYS D'AFRIQUE TROPICALE				
Cameroun	Yaoundé	Tutelle ONU, France et Royaume-Uni	4 326	183
Côte d'Ivoire	Abidjan	France	3 375	125
Dahomey	Porto Novo	France	2 200	45
Gambie [2]	Bathurst	Royaume-Uni	316	4
Ghana	Accra	Royaume-Uni	7 148	92
Guinée	Conakry	France	3 357	95
Guinée espagnole [2]	Santa Isabel de Fernando Poo	Espagne	249	11
Guinée portugaise [3]	Bissau	Portugal	549	14
Haute-Volta	Ouagadougou	France	4 500	106
Libéria	Monrovia	aucune	1 290	43
Mali	Bamako	France	4 305	465
Mauritanie	Nouakchott	France	770	419
Niger	Niamey	France	2 995	489
Nigéria	Lagos	Royaume-Uni	37 213	357
Sénégal	Dakar	France	3 280	76
Sierra Léone	Freetown	Royaume-Uni	2 450	28
Togo	Lomé	France	1 559	22
AFRIQUE ORIENTALE ET CAP HORN				
Ethiopie	Addis Abeba	aucune	21 600	457
Kenya	Naïrobi	Royaume-Uni	8 595	225
Ouganda	Kampala	Royaume-Uni	7 016	93
Somalie	Mogasdishu	Royaume-Uni et tutelle ONU	2 000	246
Soudan	Khartoum		12 931	968
Tanganyika	Dar Es Salaam	Royaume-Uni	9 726	362
Zanzibar	Zanzibar	Royaume-Uni	320	1
AFRIQUE CENTRALE				
Angola	Luanda	Portugal	4 936	482
Burundi	Usumbura	Trust ONU : Belgique	2 600	11
Congo (Brazzaville)	Brazzaville	France	820	132
Congo (Léopoldville)	Léopoldville	Belgique	14 797	906
Gabon	Libreville	France	453	103
Madagascar	Tananarive	France	5 730	230
Mozambique	Lourenço Marques	Portugal	6 640	302
Nyasaland [4]	Zomba	Royaume-Uni	2 950	46
République Centrafricaine	Bangui	France	1 250	238
Rhodésie du Nord [4]	Lusaka	Royaume-Uni	3 500	288
Rhodésie du Sud [4]	Salisbury	Royaume-Uni	4 010	139
Rwanda	Kigali	Trust ONU : Belgique	2 655	10
Tchad	Fort-Lamy	France	2 720	496
TOTAL			195 041	8 309

1. — Excepté Gambie, Nigéria, Rhodésie du Nord, Rhodésie du Sud, Soudan, Togo et Tanganyika pour lesquels les chiffres du milieu de l'année 1963 sont donnés, et Ethiopie, Guinée espagnole, Libéria, Mozambique, Rwanda, Sierra Leone pour lesquels les derniers chiffres connus datent d'années antérieures.
2. — Indépendance envisagée, mais aucune date de fixée.
3. — Toujours sous domination coloniale.
4. — Date probable de l'indépendance de la Rhodésie du Nord : dernière moitié de 1964 ; Indépendance du Nyasaland prévue pour le 6 juillet 1964 ; la Rhodésie du Sud s'administrera elle-même — son indépendance n'est pas fixée.

Sources : Annuaire statistique 1962 (New York : Nations Unies) : *Bulletin mensuel de statistiques*, janvier 1964 (New York : Nations Unies).

conquêtes tribales. En conséquence, le petit commerce traditionnel africain était un instrument de changements sociaux, économiques et politiques, mais à cause de son faible volume et de son caractère superficiel, c'était un facteur qui opérait avec une extrême lenteur et une efficacité limitée.

Cependant, de bonne heure, il se développa en Afrique une forme de commerce plus importante et plus substantielle qui activa le développement économique et politique, dans les régions où elle se produisit. Ce commerce entraîna des relations avec l'Afrique tropicale et les sociétés plus développées des autres régions.

Une des principales formes de ce commerce se développa, à travers le désert du Sahara, avec la région méditerranéenne. Commencé dans l'antiquité et appelé par les Européens, durant la période médiévale « le commerce doré des Maures », il comportait le mouvement des esclaves et de l'or, de l'ivoire et des autres produits de haute valeur par rapport à leur poids, du côté du Nord vers la région méditerranéenne, en échange du sel produit dans le centre du Sahara et des textiles, de joaillerie et d'autres produits manufacturés des pays méditerranéens. De nombreux centres — dont Tombouctou est peut-être le plus connu — grandirent le long de la section moyenne du fleuve Niger qui unirent les routes transahariennes vers le Nord aux autres menant aux pays des savanes et des forêts, plus au Sud, d'où provenaient la plus grande partie des esclaves et de l'or. La spécialisation économique croissante et la richesse grandissante de ces centres commerciaux, le long du milieu du Niger, fournirent des ressources économiques à une succession d'empires africains, à la fin du Moyen Age et au début de la période moderne (exemple Ghana, Mali, Songhaï, Hansa). Ils comportaient des types féodaux d'institutions politiques plus importants et plus développés qu'aucun autre connu jusqu'ici en Afrique tropicale. De semblables états politiques embryonnaires commencèrent aussi à se développer à l'extrémité septentrionale de ces routes commerciales, particulièrement dans le delta du Niger et les régions avoisinantes (ex. Ile, Bénin).

La deuxième route commerciale principale était le long de la côte orientale africaine, allant aussi loin au sud que l'embouchure de la rivière Zambèze. Décrits par les anciens grecs et par les voyageurs arabes médiévaux, ces centres commerciaux le long de la côte, obtenaient des esclaves, de l'ivoire et des épices de l'arrière pays de l'Afrique orientale et centrale et entretenaient un commerce maritime animé avec l'Egypte, la Mésopotamie, la Perse, l'Inde et par la suite avec la Chine australe. Cependant, ce commerce était principalement dans les mains des Arabes, dont la plupart se fixaient dans les villes côtières et les îles (ex. : Zanzibar). En conséquence, cela n'eut pas un effet aussi grand sur le développement économique et politique des sociétés africaines de l'intérieur que celui produit par le commerce transaharien d'Afrique occidentale.

L'ARRIVEE DES EUROPEENS.

L'impulsion donnée au développement économique et politique par ces deux formes de commerce extérieur fut grandement intensifiée, au cours des XVe et XVIe siècles, par la navigation des Portugais tout autour de l'Afrique et l'établissement ultérieur des stations commerciales portugaises, hollandaises, anglaises et françaises, et d'autres pays d'Europe, en de nombreux emplacements, sur les côtes orientales et occidentales.

En Afrique occidentale, la direction du commerce fut détournée vers le sud et les stations commerciales européennes, le long de la côte, d'où les esclaves, l'or, l'ivoire et les produits agricoles africains furent exportés de plus en plus vers l'Europe et les Amériques. De nombreux royaumes africains naquirent dans la région forestière — par exemple les états des Ashantis, du Dahomey, du Yoruba — encouragés par ce commerce, tandis que les empires du milieu du Niger déclinaient. Mais en Afrique occidentale, centrale et orientale, ce nouveau commerce en expansion avait aussi des effets de désintégration sur beaucoup de sociétés tribales traditionnelles, principalement en raison du développement de la chasse systématique aux esclaves, de la part des fortes tribus africaines contre leurs voisins plus faibles. Au milieu du XIXe siècle, l'accroissement de la guerre et du désordre africain menaçaient la sécurité et la prospérité du commerce européen croissant. Pour proteger leur commerce et souvent la sécurité personnelle de leurs commerçants, et pour rehausser leur prestige, les puissances européennes commencèrent à exercer une souveraineté politique sur des zones de plus en plus étendues. Le développement fut un facteur qui contribua à la rivalité impériale croissante des puissances européennes qui, à son tour, conduisit à l'établissement de la domination coloniale européenne dans toutes les parties tropicales d'Afrique, excepté le Libéria et l'Ethiopie, pendant les dernières décades du XIXe siècle.

LES EFFETS DE LA DOMINATION COLONIALE EUROPEENNE

Avant l'avènement de la domination coloniale européenne, le développement du commerce extérieur et intérieur à longue distance avait déjà aidé à activer l'évolution économique et politique africaine, mais n'avait pas fondamentalement altéré la société tribale et l'économie de subsistance de l'Afrique tropicale. L'ascension successive, dans différentes parties de la région, d'empires et d'états africains plus développés au point de vue politique fut à la fois une cause et un effet de l'accroissement de la spécialisation et de la productivité économique occasionnées par un tel commerce. Mais, quand ces empires déclinèrent et se désintégrèrent, les

communautés qui les constituaient reprirent en général la forme tribale traditionnelle et des activités économiques quasi de subsistance. Peut-être à la longue, quelques uns des états africains, fondés pendant cette période précoloniale, se seraient-ils développés de leur propre gré en formes politiques plus avancées et plus stables (ex. : Buganda en Afrique orientale et Ashantis en Afrique occidentale) ; cependant, l'établissement de la domination coloniale européenne, dans la deuxième moitié du XIXe siècle, mit fin à de telles possibilités d'évolution politique et économique africaines.

Mais, quoi qu'il en soit, les cent dernières années de la domination coloniale européenne provoquèrent, pour la première fois, une rupture décisive avec le passé traditionnel de l'Afrique. En conséquence, une transformation radicale des sociétés et économies africaines se produit maintenant d'une façon irrévocable. Bien que le retrait du contrôle européen, comme au Congo dans les toutes dernières années, puisse avoir pour conséquence une rechute dans le tribalisme et dans une économie de subsistance de telles régressions sont probablement temporaires et en tout cas ne sont pas aussi complètes que les rechutes qui suivirent la disparition des empires africains antérieurs.

Cependant, quoiqu'un siècle de domination européenne ait fondamentalement altéré la société tribale et l'économie de subsistance traditionnelles, cela ne signifie pas que beaucoup de leurs attitudes et institutions caractéristiques ne puissent survivre pendant encore un autre siècle ou plus, particulièrement dans l'Afrique rurale. Et, en vérité, même aujourd'hui, la majorité des 200 millions d'habitants de l'Afrique tropicale vivent encore et surtout en société tribale et d'une économie de subsistance. Mais ces formes traditionnelles de vie et de travail en commun n'en ont plus pour longtemps. Chaque année, elles sont de moins en moins capables de répondre aux besoins, et encore moins aux espérances de la population croissante de l'Afrique. Elles ne répondent pas non plus aux aspirations des nouvelles élites africaines dirigeantes. Ce changement fondamental provient de trois principaux effets de l'empire colonial européen : effets politiques, économiques et culturels.

Au point de vue politique, la domination européenne imposa aux sociétés africaines une structure politique plus avancée, plus impersonnelle et plus subtile qu'aucune de celles expérimentées par la région auparavant. Dans les zones françaises, belges et portugaises, les autorités politiques traditionnelles africaines furent largement remplacées (avec certaines exceptions comme les marabouts du Sénégal) bien que souvent elles gardèrent et continuèrent à exercer leurs fonctions religieuses et cérémoniales. Les Britanniques adoptèrent la méthode dite « d'autorité indirecte » avec les autorités politiques traditionnelles, mais ceci finit par être surtout une distinction plutôt qu'une différence. Sauf dans le Nigéria septentrional et dans des parties de l'Ouganda, l'autorité politique des élites tribales traditionnelles n'a pas beaucoup plus survécu à la disparition de l'autorité britannique que dans les régions gouvernées par les Français ou d'autres. Les élites nouvelles de l'Afrique indépendante ont pris à leur compte les formes

politiques modernes établies par les anciens dirigeants coloniaux, quoique des tendances politiques traditionnelles continuent à influencer l'attitude des politiciens africains modernes. Mais, alors que des changements importants sont faits dans les institutions parlementaires et autres, héritées de la période coloniale, il n'y a pas de doute que les formes politiques modernes ont remplacé d'une façon décisive les types traditionnels d'autorité politique dans la plus grande partie de l'Afrique tropicale.

Au point de vue économique, des évolutions parallèles ont eu lieu. L'administration politique européenne réclamait des revenus plus importants et plus sûrs que ne pouvait en procurer l'« excédent » de l'économie de subsistance traditionnelle ou les méthodes coutumières de répartition du revenu dans les sociétés statutaires. En conséquence les gouvernements coloniaux appliquèrent des formes modernes d'imposition. Bien que leur rendement fut relativement faible, la capitation et autres taxes analogues imposées directement aux Africains durent être payés en espèces. Pour satisfaire à cette obligation, les Africains durent vendre contre des espèces des parts de leurs produits ou travailler pour un salaire, là où de tels emplois étaient disponibles. Ceci donna un important stimulant à l'établissement d'une économie de marché en Afrique, côte à côte avec l'économie de subsistance. Mais le revenu provenant de tels impôts directs était trop faible pour répondre aux besoins des administrations européennes. De là vient qu'elles imposèrent des droits sur les importations et sur les exportations des produits agricoles et autres matières premières qui pouvaient fournir des revenus beaucoup plus grands. Pour développer le commerce étranger, les gouvernements européens encouragèrent l'établissement d'une agriculture commerciale, à la fois par les Africains et par les capitalistes européens. Pour la même raison, des concessions furent données aux capitalistes européens pour l'exploitation des mines, du bois et d'autres industries extractives, fournissant des produits d'exportation. La main d'œuvre, pour ces formes modernes d'activité économique, était fournie par les Africains qui avaient besoin de travailler pour un salaire, afin de pouvoir payer leurs impôts directs, ou qui le faisaient volontairement, afin d'améliorer leur niveau de vie et celui de leur famille. Ainsi, le principal effet économique de la période de la domination coloniale fut l'établissement décisif des débuts d'une économie moderne de marché, dans le contexte de l'économie de subsistance traditionnelle. Durant les cent dernières années, la première a érodé régulièrement et inexorablement la seconde.

Au point de vue culturel, la période de domination coloniale mit à la portée des Africains une série et une variété d'idées, de connaissances et de produits nouveaux et de nouvelles possibilités pour le progrès individuel et social qui allèrent bien au-delà de ce que la région avait jamais connu auparavant. La conscience des niveaux de vie, de la religion, de l'instruction, de la science et de la technologie, des beaux arts, des moyens et des formes de divertissement populaire et une foule d'autres caractéristiques matérielles et intellectuelles de la civilisation occidentale, se répandit peu à peu parmi les populations africaines et leur sont devenues de plus en plus

accessibles, particulièrement au milieu du XXe siècle. Cette découverte a transformé les attitudes et les espérances d'un nombre grandissant d'Africains. Nombre d'attitudes et d'institutions de la société traditionnelle persistent encore, même chez ces Africains qui sont le plus complètement mêlés aux formes modernes d'activité économique et politique, mais les effets du choc de la culture occidentale, pendant la période coloniale, sont maintenant indéracinables.

Cependant la mesure dans laquelle ces différentes facettes de la culture occidentale était accessible aux Africains, variait considérablement. C'est dans le domaine de l'instruction que le retard était le plus sérieux. Jusqu'après la Première Guerre mondiale, les Européens ont fait peu de chose pour procurer des moyens d'instruction moderne aux Africains, soit en Afrique ou en Europe, excepté le travail des missionnaires. Dans les années 1920, des écoles primaires et quelques écoles secondaires commencèrent à être établies en Afrique occidentale, mais ce processus fut développé dans d'autres régions et étendu au niveau universitaire seulement après la Seconde Guerre mondiale. Bien que les moyens d'éducation aient été largement augmentés pendant les 10 dernières années, ils sont encore loin de répondre aux besoins de l'Afrique en personnel instruit pour le gouvernement et pour l'économie [1]. Le manque d'éducation a également empêché les Africains de profiter de la science et de la technologie moderne et des autres aspects de la culture occidentale qui pourraient faciliter le processus du développement africain.

Néanmoins, malgré le manque de moyens d'éducation, un siècle de domination européenne a tellement accéléré la marche et étendu la portée de l'évolution sociale en Afrique tropicale, que la société traditionnelle et l'économie de subsistance sont maintenant en train de se transformer avec une rapidité croissante et d'une façon fondamentale. En raison du passé historique et culturel très différent de l'Afrique, il est peu probable que les nouvelles formes de travail et de vie en commun qui, par la suite sortiront de ce processus, reproduisent les institutions politiques, économiques et sociales de la société occidentale. Cependant, elles furent déjà — et continueront à être — des adoptions et adaptations à grande échelle des institutions techniques et économiques occidentales. Le développement des formes modernes d'activité économique privée, parmi les Africains, est un des principaux aspects de ce processus de transformation et d'adaptation. La vitesse à laquelle se développe l'entreprise, et les formes qu'elle prend, dépend aussi des dimensions et des caractéristiques des économies de marché moderne se développant actuellement en Afrique tropicale.

1. Voir tableau 2.

TABLEAU II

COMPARAISON DES CHIFFRES DE LA FREQUENTATION SCOLAIRE DANS LES ECOLES PRIMAIRES ET SECONDAIRES AVEC CELUI DE LA POPULATION D'AGE SCOLAIRE DANS LES PAYS D'AFRIQUE TROPICALE 1960 - 1961

PAYS	Ecole primaire (1)			Ecole secondaire		
	Fréquentation scolaire (milliers)	Chiffre corrigé (2) de la population d'âge scolaire (milliers)	Taux de la fréquentation scolaire	Fréquentation scolaire (milliers)	Chiffre corrigé (2) de la population d'âge scolaire (milliers)	Taux de la fréquentation scolaire
Cameroun	413,0	489,2	84,5	16,0	482,4	3,3
Cameroun du Sud	69,0	284,0	24,3	1,6	205,8	0,8
Congo Brazzaville	97,0	120,8	80,7	5,1	119,1	4,3
Congo Léopoldville	1 540,0	2 180,1	73,8	55,0	1 762,4	3,1
Côte d'Ivoire	245,0	455,6	52,6	10,4	459,3	2,3
Dahomey	96,0	298,4	32,3	3,6	294,3	1,2
Ethiopie	177,0	4 283,3	4,1	8,5	1 810,3	0,5
Gabon	55,0	69,3	79,0	2,3	68,3	3,4
Gambie	7,0	43,7	16,1	1,7	37,0	4,6
Ghana	495,0	986,0	50,2	190,3	833,4	22,8
Guinée	93,0	422,1	21,1	7,5	436,0	1,7
Haute-Volta	57,0	530,5	10,7	3,0	523,2	0,6
Kenya	781,0	1 287,1	60,7	25,9	544,0	4,8
Libéria	57,0	259,4	22,0	3,0	109,6	2,7
Madagascar	439,0	785,4	55,9	27,4	774,6	3,5
Mali	50,0	646,1	7,8	8,8	637,3	0,6
Mauritanie	9,0	109,0	8,5	0,4	107,5	0,4
Niger	24,0	419,9	5,6	1,3	414,1	0,3
Nigéria	3 083,0	6 148,9	50,1	187,0	4 271,9	4,4
Nyassaland	303,0	556,1	54,5	3,8	235,0	1,6
Ouganda	537,0	984,6	54,5	47,6	971,0	4,9
République Centrafricaine	68,0	181,8	37,1	3,2	179,3	1,8
Rhodésie du Nord	280,0	477,5	58,7	5,5	201,8	2,7
Rhodésie du Sud	484,0	603,1	80,3	8,0	254,9	3,1
Rwanda-Burundi	266,0	705,9	37,6	6,5	596,6	1,1
Sénégal	120,0	383,2	31,3	9,7	377,9	2,6
Sierra Leone	81,0	357,3	22,7	9,3	302,0	3,1
Somalie	22,0	246,8	9,1	3,3	339,9	1,0
Soudan	318,0	2 312,6	13,7	74,6	977,4	7,6
Tanganyika	451,0	1 815,1	24,8	17,7	767,1	2,3
Tchad	67,0	392,0	17,1	1,9	386,5	0,5
Togo	83,0	215,2	38,8	2,5	212,1	1,2
Zanzibar	20,0	60,2	39,2	1,6	25,5	6,3
Total régional	10 887,0	29 140,2	37,4	749,0	19 711,5	3,8

1. — La fréquentation des écoles primaires dans la plupart des pays d'Afrique n'a augmenté de façon importante que ces dernières quelques années. Ces augmentations ressortent des chiffres donnés ici.
2. — Les rapports des pays ont été corrigés de façon à rendre tous les chiffres des pays comparables.

SOURCE : Rapport final de la réunion des ministres de l'Instruction des pays africains participant à l'exécution du plan d'Addis-Abeba, 26 au 30 mars 1962 (Paris, Unesco, 1962) pages.

LES ECONOMIES AFRICAINES D'AUJOURD'HUI.

Des statistiques exactes sur le volume des économies africaines font en général défaut, mais des évaluations ont été obtenues pour tous les pays de la région. Elles sont données dans le tableau 3.

Même dans les pays les plus avancés de l'Afrique tropicale, la majorité de la population est encore occupée à des activités agricoles et pastorales surtout à des fins de subsistance. Malgré sa croissance rapide, dans les deux dernières décennies, l'économie de marché, dans de nombreux pays africains, n'occupe encore pas plus de 10 % de la population, sur une base continue à temps complet : une proportion un peu plus grande peut être occupée à travailler pour un salaire ou à produire des exportations agricoles, sur une base à temps partiel ou intermittent. Même les fermiers africains, en nombre relativement élevé dans les parties du Nigéria, du Ghana et d'Ouganda, qui produisent du cacao, du café et du coton pour l'exportation, se procurent une proportion importante de leur nourriture par l'agriculture de subsistance.

Cependant, dans la plupart des pays tropicaux d'Afrique, les Africains se livrent de plus en plus à l'agriculture commerciale, produisant des récoltes pour l'exportation et pour la consommation locale. La plus grande partie de l'agriculture commerciale est dans les mains de petits fermiers qui travaillent, soit indépendamment, soit comme membres de coopératives de producteurs ou de commercialisation. Les genres de culture varient largement selon les pays, mais celles qui tendent à prédominer en Afrique sont le café, le cacao, les arachides, le coton, l'huile de palme et les autres récoltes provenant des arbres ou du sol, dont les produits sont largement exportés ; et aussi la production de produits alimentaires très variés, vendus dans les cités et dans les villes. Les plantations possédées par les étrangers, en Afrique occidentale et centrale et les fermes de colons européens en Afrique orientale, produisent aussi des quantités importantes de cultures pour l'exportation, telles que le caoutchouc, le sisal, les bananes et les agrumes, ainsi que des produits de laiterie et de la viande.

Les industries extractives sont à peu près complètement possédées et exploitées par des entreprises étrangères. Dans diverses parties de l'Afrique occidentale, orientale et centrale, les compagnies européennes et américaines extraient et exportent des quantités de diamants, de minerais de fer, de cuivre et autres métaux non ferreux. Elles se livrent aussi à l'exploitation forestière, sur une échelle importante, dans les zones pluvieuses des forêts des diverses régions. Des gisements pétrolifères ont été trouvés à plusieurs endroits, le long de la côte occidentale, et une compagnie anglaise a entrepris la production en grand dans le delta du fleuve Niger.

Les activités manufacturières sont aussi principalement entre les mains de compagnies étrangères bien que, comme le décrit la section suivante, les chefs d'entreprise africains commencent à pénétrer dans le secteur indus-

triel. Des usines manifacturières se livrent à la transformation des produits agricoles, à la fabrication de ciment, de briques, de tuiles, de bois de construction, de contreplaqué et d'autres matériaux nécessaires à la construction et à la fabrication de produits légers de consommation , tels que des produits alimentaires transformés et des boissons, des textiles et des vêtements, etc... Les commerces de service et les métiers artisanaux sont très nombreux dans certains pays, d'une façon prédominante, exercés par des Africains, individuellement et en coopératives et, dans d'autres pays par des Asiatiques et d'autres non africains.

Dans la majeure partie de l'Afrique occidentale et en Afrique centrale, des activités commerciales de grande envergure, telles que importations et exportations, commerce de gros et commerce de détail dans des grands magasins, sont encore surtout menées par des compagnies commerciales européennes et, en Afrique occidentale, par des Levantins (la plupart Libanais et Syriens) qui se livrent aussi au commerce de détail et à l'achat de produits dans les zones rurales. En Afrique orientale, les entreprises commerciales européennes servent le marché des colons, tandis que les Indiens et d'autres Asiatiques se consacrent surtout aux importations et exportations et au commerce de gros et de détail pour le marché africain. Les transports à l'étranger sont exclusivement entrepris par des compagnies maritimes étrangères, sauf au Ghana et en Nigéria qui ont leurs propres compagnies de navigation. Le frêt intérieur est transporté par des chemins de fer appartenant à l'Etat ou par des camions possédés et opérés tant par des Africains que par des non Africains, tandis que la plupart des compagnies étrangères transportant des produits en vrac ont leurs propres moyens de transport.

Tous les pays d'Afrique tropicale sont engagés aujourd'hui dans des efforts de développement économique de plus ou moins grande importance. Les gouvernements africains concentrent leurs ressources très limitées en argent et en personnel formé pour procurer un minimum d'installations sanitaires et d'éducation et l'infrastructure de base — routes, ports, ressources hydrauliques, entreprises de service public, etc. — nécessaires au progrès économique. La plupart aussi, insistent sur des programmes pour encourager le développement communautaire rural et l'agriculture. Dans de nombreux pays, le gouvernement finance et exploite de nouvelles usines manufacturières, ou ont des entreprises communes, à ces fins, avec des compagnies étrangères.

IMPORTANCE DE L'ENTREPRISE PRIVEE AFRICAINE.

Comme nous l'avons signalé dans la préface, la présente étude s'intéresse au développement de l'entreprise privée dans l'industrie manufacturière, dans la distribution, les services et autres domaines non agricoles. Il y a lieu de souligner, cependant, qu'aujourd'hui et dans l'avenir prévisible, la grande majorité des Africains engagés dans des activités économiques privées le sont et continueront à l'être dans l'agriculture.

TABLEAU III

EVALUATION DU PRODUIT NATIONAL BRUT EN AFRIQUE TROPICALE
(année civile 1961 — en prix courants du marché)

PAYS	Total du P.N.B. (millions de dollars)	P.N.B. par tête (1) (dollars)	Population (2) au milieu de 1961 (millions)
Burundi	$ 135	$ 60	2,3
Cameroun	285 [3]	86 [3]	4,1 [3]
Congo Brazzaville	35	40	2,9
Congo Léopoldville	1 220 [4]	88 [4]	14,5 [4]
Côte d'Ivoire	615	184	3,4
Dahomey	80	40	2,1
Ethiopie	843	44	19,1
Gabon	90	200	0,4
Ghana	1 375	199	6,9
Guinée	185	60	3,1
Haute-Volta	175	40	4,4
Kenya	675	80	8,4
Libéria	160	159	1,0
Madagascar	420	75	5,6
Mali	245	58	4,2
Niger	120	40	3,1
Nigéria	3 280	82	40,2
Rhodésies et Nyassaland	1 530	163	9,4
Ouganda	465	68	6,8
République Centrafricaine	50	40	2,9
Rwanda	110	40	2,8
Sénégal	525	175	3,0
Sierra Leone	175	70	2,5
Somalie	56 [5]	40 [5]	2,0 [5]
Tanganyika	555	94	12,1
Tchad	115	40	2,9
Togo	105	70	1,5
Autres pays d'Afrique Tropicale	887	57	15,5
Total	15 643	81	192,7

1. — P.N.B. par tête a été calculé à partir des données en milliers de la population plutôt que d'après les chiffres arrondis montrés sur ce tableau ; quand il n'y avait pas de chiffres P.N.B. connus, une évaluation de 40 dollars par tête a été utilisée.

2. — Ces chiffres de population diffèrent de ceux du Tableau I, parce qu'une source différente a été utilisée. Cependant, il faut reconnaître que la plupart des chiffres de population pour les pays d'Afrique sont des évaluations et ne découlent pas des chiffres présents de recensement.

3. — Cameroun : les chiffres P.N.B. sont seulement pour la population du Cameroun oriental avec une population de 3,3 millions.

4. — Congo (Léopoldville) : les derniers chiffres sont de 59, quand la population était de 13,8 millions.

5. — Somalie : les chiffres P.N.B. se rapportent seulement à la région australe d'une population de 1,4 million.

SOURCE : Division des statistiques et des rapports, *Agency for International Development*, 30 avril 1963.

En dehors du secteur agricole, les activités économiques africaines privées forment une part encore très faible, mais croissante, des économies de l'Afrique tropicale. D'une part, il existe des activités découlant directement du petit commerce de la société traditionnelle, ou qui y sont sociologiquement rattachées ; par exemple les innombrables femmes qui apportent des fruits et des légumes et de la bière et des vêtements faits à la maison aux marchés villageois et citadins, à peu près partout en Afrique ; le réseau des marchands Hansas du Nigéria septentrional s'étend à travers presque toute l'Afrique occidentale et aussi loin au Sud qu'au Congo ; et les Wakambas qui ont développé un commerce unique et prospère, à travers l'Afrique orientale, dans la production et la vente au détail de sculptures sur bois et autres objets pour touristes. D'autre part, il y a déjà un petit nombre de « magnats » africains qui possèdent leurs propres compagnies, ont un siège au conseil d'administration d'autres entreprises possédées par des Africains ou des étrangers et servent de lien entre les gouvernements africains et le secteur moderne privé. Entre les deux, il y a une large variété d'activités de production, de distributions et de services, allant d'opérations faites par un seul homme à celles employant un nombre considérable d'ouvriers et servant des marchés à l'échelle de la nation.

LES DOMAINES ET LES FORMES DE L'ACTIVITE PRIVEE AFRICAINE.

En dehors du domaine de l'agriculture, de loin le plus grand nombre d'entreprises africaines est consacré à la distribution. Il y a une profusion de petits détaillants, dans la plupart des pays, souvent trop nombreux pour que leur entreprise soit rentable. Les Africains faisant du commerce en gros et avec l'étranger, n'existent en nombre important qu'au Ghana et en Nigéria.

Les activités de service et artisanales viennent en second, dans l'ordre d'importance. Beaucoup d'Africains sont charpentiers, forgerons, cordonniers, tailleurs, sculpteurs sur bois ; un nombre moindre d'Africains sont plombiers, électriciens, peintres, photographes, imprimeurs, teinturiers et blanchisseurs, joailliers ou travaillent dans des stations d'essence et des garages réparateurs de voitures, dans les salons de coiffure pour dames ou pour messieurs, dans des librairies et autres établissements de service spécialisé. A un niveau plus professionnel ou technique, il y a quelques Africains avocats, comptables et pharmaciens, estimateurs de terrains et de bâtiments, propriétaires de restaurants, boîtes de nuit, de supermarchés, de boulangeries, d'agences de voyages et d'éditeurs de journaux.

Les transports et la construction représentent probablement le troisième groupe le plus important. Les Africains exploitent et gèrent de nombreux petits et quelques grands services de taxis locaux et interurbains, d'autocars et de camionnage, dans à peu près chaque pays africain. Les affaires de

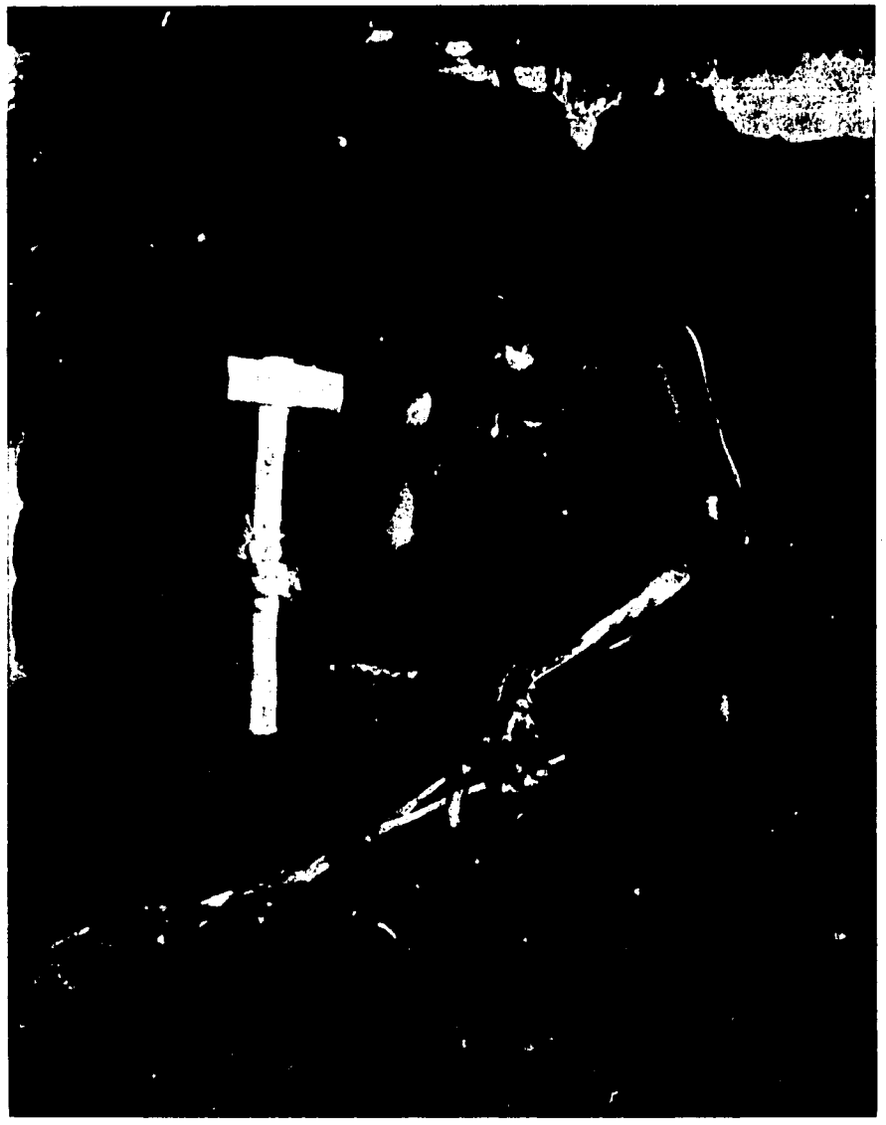

Photo O.N.U.

Un artisan forge un outil agricole.

construction vont de l'entrepreneur promoteur individuel aux entreprises africaines employant des centaines de personnes. Les Africains ont gagné de grosses sommes d'argent en achetant, louant ou construisant des immeubles commerciaux et résidentiels, particulièrement dans les pays où seulement les citoyens peuvent posséder du terrain, comme en Nigéria, au Ghana et en Libéria.

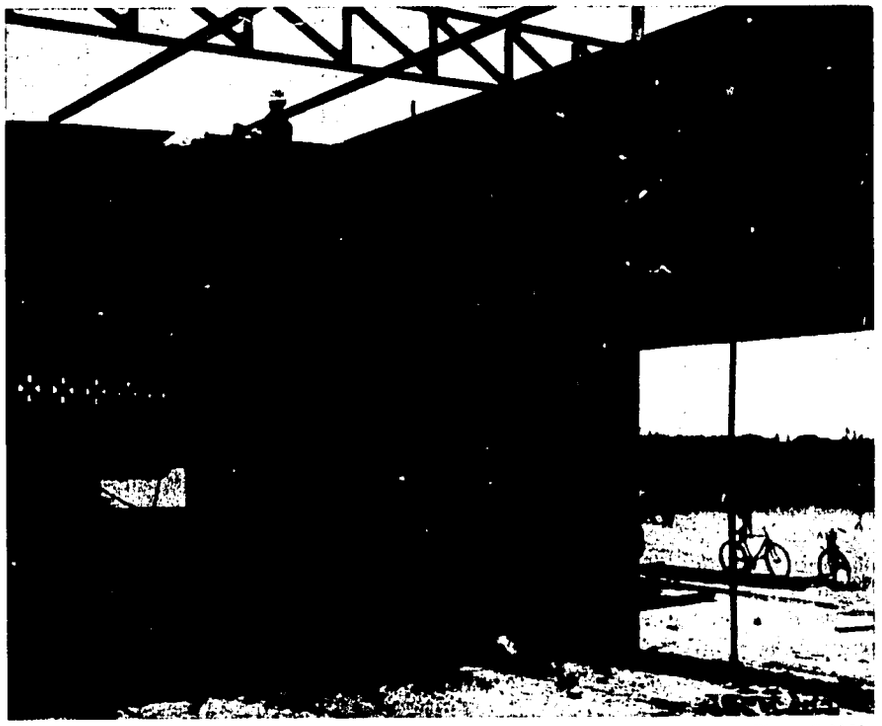

Photo O.N.U.

Dans beaucoup de pays d'Afrique, des autochtones exploitent des entreprises de construction.

Les activités manufacturières, gérées par les Africains, limitées à quelques rares exceptions près au Ghana et au Nigéria, comprennent des entreprises produisant des textiles et des vêtements, des meubles, des matelas, des radios, des bagages, des produits plastiques, du savon, des produits de beauté et des parfums, des boissons non alcoolisées, des pneus, du gravier, et des argiles spéciales et autres produits légers de consommation et matériaux de construction.

Le plus petit domaine d'activité des chefs d'entreprise africains est

la banque et la finance. Au Nigéria et au Libéria, les Africains ont établi des banques prospères et, dans ces pays et dans d'autres pays africains, quelques-uns possèdent déjà, ou aimeraient acheter quand il y en a, des valeurs d'investissements dans les manufactures locales et dans les activités financières.

Cette répartition, parmi les nombreux domaines non agricoles, reflète évidemment les besoins relatifs en capital et en compétences de ces différentes activités économiques. La vente au détail et les affaires de service exigent le moindre capital, et le minimum de capacités techniques et directoriales et se rapprochent le plus des occupations traditionnelles. De plus, les possibilités d'établir des entreprises avec chance de réussite dans ces domaines sont plus nombreuses dans les économies qui — comme celles des pays africains — sont au début du processus de modernisation et de développement économiques. Il faut plus de capital et de plus grandes compétences pour les activités plus simples de transformation et de fabrication, et les possibilités sont moins variées dans ces domaines. Les opérations de fabrications plus importantes et plus complexes, aussi bien que la banque et la finance, sont plus difficiles à établir et à exploiter, réclament un investissement en capital important et des compétences plus poussées en matière de technique et de gestion, et elles dépendent de l'existence de marchés locaux nationaux ou internationaux relativement importants.

La vaste majorité des entreprises africaines appartiennent et sont exploitées par des propriétaires individuels. Les autres sont la propriété de familles, père et fils, mari et femme, ou quelqu'autre combinaison. Il y a un petit nombre, mais croissant, de sociétés à responsabilité limitée, dont les actions sont partagées entre un groupe d'amis ou de relations d'affaires, en général des Africains avec une éducation et une formation modernes, ou des Africains qui ont été actifs en politique et dans le gouvernement. Un très petit nombre de compagnies africaines ont commencé à mettre une partie de leurs actions à la disposition de leurs employés, les intérêts et le contrôle continuant à être la possession d'une personne ou d'une famille.

Les coopératives et associations de coopératives sont une autre forme de l'entreprise privée d'une importance croissante dans presque tous les pays, mais particulièrement en Afrique orientale. Les plus anciennes, plus nombreuses et plus prospères sont généralement engagées dans la commercialisation et la transformation de produits agricoles cultivés par leurs membres. De plus récentes coopératives commencent à entreprendre des activités artisanales et de service — c'est-à-dire transports, construction de bâtiments, commerce de gros et de détail, métier de tailleur, etc... Les sociétés d'épargne et les associations de crédit sont aussi des formes de plus en plus importantes de l'entreprise coopérative et ont commencé à aider à financer les petites activités productives. Dans quelques pays tels que le Kenya, même les syndicats ouvriers commencent à être des initiateurs et des propriétaires d'entreprises commerciales et industrielles [1].

1. Voir annexe II/5.

On trouve des femmes dans le petit commerce à peu près partout en Afrique tropicale, mais c'est seulement dans certaines parties de l'Afrique occidentale, particulièrement an Ghana et en Nigéria, qu'elles sont devenues propriétaires d'affaires importantes de détail, de gros, de pêcheries et de transports.

LES VARIATIONS REGIONALES.

Ces entreprises africaines sont inégalement réparties dans les pays tropicaux africains. En général, les chefs d'entreprise africains tendent à être plus nombreux et se livrent à des activités de plus grande envergure et plus complexes dans les régions côtières que dans les nations de l'intérieur du continent, dans les pays antérieurement sous domination britannique que dans ceux antérieurement sans domination française. Il y a plus d'entreprises africaines dans l'Afrique occidentale que dans l'Afrique orientale et dans les pays au Nord de l'Equateur que dans ceux du Sud.

Le développement de l'entreprise africaine a beaucoup plus progressé en Nigéria et au Ghana que dans les autres pays tropicaux. Le Sénégal et le Cameroun sont en tête des autres nations autrefois sous domination française en Afrique occidentale et centrale. En Afrique orientale, l'entreprise indigène a été plus systématiquement développée en Ouganda et au Kenya. Les états intérieurs d'Afrique occidentale et centrale sont les moins développés à cet égard. On ne sait que peu de choses au sujet des colonies portugaises et espagnoles et, probablement, ce n'est qu'une toute petite entreprise africaine qui s'y est développée.

Bien que ces différences reflètent fondamentalement les niveaux du développement économique et social atteints par des pays d'Afrique tropicale, on peut, néanmoins, déterminer certains facteurs spécifiques. De par leur situation géographique, les Etats côtiers d'Afrique occidentale ont eu des rapports plus prolongés — et, en général beaucoup plus intimes avec l'économie du marché international que les nations de l'intérieur. Dans les pays autrefois sous domination française, les formes modernes d'activité économique continuent, dans une beaucoup plus large mesure, à être sous le contrôle des compagnies européennes opérant sur place que dans la plupart des pays autrefois sous domination britannique. Une situation analogue persiste au Congo (Léopoldville) où, malgré les dislocations des quelques dernières années, les firmes belges continuent à dominer l'économie.

Une autre importante influence sur le développement de l'entreprise privée africaine est due au fait que les Asiatiques, en Afrique orientale, et, à un degré moindre, les Levantins, en Afrique occidentale, ont été largement responsables de l'établissement de formes modernes de distribution, particulièrement dans les zones rurales. Bien qu'ils aient, de ce fait, encouragé la production et le commerce, ils n'ont pas généralement été prêts à employer les Africains, ou à les accepter comme partenaires dans les activités com-

merciales et autres. La prédominance commerciale asiatique et levantine, et leur exclusivité en matière d'entreprise, a été ressentie par les Africains qui se sont sentis eux-mêmes désavantagés quand ils essayaient de démarrer des entreprises commerciales, en concurrence avec des firmes non africaines établies depuis longtemps.

De plus, la présence d'un nombre important de colons européens a créé en Afrique orientale et dans les Rhodésies et, à un certain degré, aussi au Congo, un type moderne d'économie de marché national qui a été servie presque entièrement par des entreprises locales et des entreprises d'outre-mer, possédées et exploitées par les Européens.

DEVELOPPEMENT DANS DES PAYS SELECTIONNES.

On peut voir, dans les brèves descriptions qui suivent de huit pays à contraste, en Afrique occidentale et orientale, le degré largement varié auquel l'entreprise africaine s'est développée dans les différentes parties de l'Afrique.

NIGERIA.

Le ministre du Commerce et de l'Industrie de Nigéria estime qu'il y a environ 200 000 chefs d'entreprise nigériens, dont la grande majorité se livre en partie ou complètement, au petit commerce de détail. D'autres études indiquent qu'approximativement 25 000 Nigériens travaillent couramment à leur compte dans de petites affaires de service et artisanale. Il n'y a que quelques centaines de Nigériens qui possèdent et exploitent des entreprises modernes, employant 10 ou plus de personnes et dont les revenus bruts atteignent des milliers ou dizaines de milliers de dollars. La plupart de ces affaires, comme ailleurs en Afrique, sont des propriétés individuelles ou familiales : le nombre de compagnies à responsabilité limitée nigériennes déclaré est bien inférieur à mille et, comme on doit s'y attendre, la majorité d'entre elles n'ont été déclarées que dans la dernière décennie. Les revenus des chefs d'entreprise sont bas : un rapport de 1959 du gouvernement Nigérien indique qu'à peu près 85 % des commerçants, à Lagos, gagnent moins de 420 dollars par an — et ce chiffre est probablement supérieur à ceux de la plupart des autres parties du pays.

Ce qui distingue le Nigéria des autres pays, c'est la variété et la taille des entreprises gérées par les Africains. En admettant que le niveau le plus bas (et le plus important) de l'échelle des entreprises nigériennes ressemble à celui d'autres pays africains, le plus élevé — qui ne constitue encore qu'un très faible pourcentage du total — comprend un nombre et une variété d'activités qui n'existent pas encore dans les autres nations africaines. Quelques Nigériens font plusieurs centaines de milliers de dollars

d'affaires par an et gèrent des opérations employant des centaines de gens, avec des succursales dans plusieurs parties du pays. L'étude de 64 entreprises de Lagos, figurant dans l'Annexe I, donne un aperçu des caractéristiques et pratiques des chefs d'entreprise nigériens.

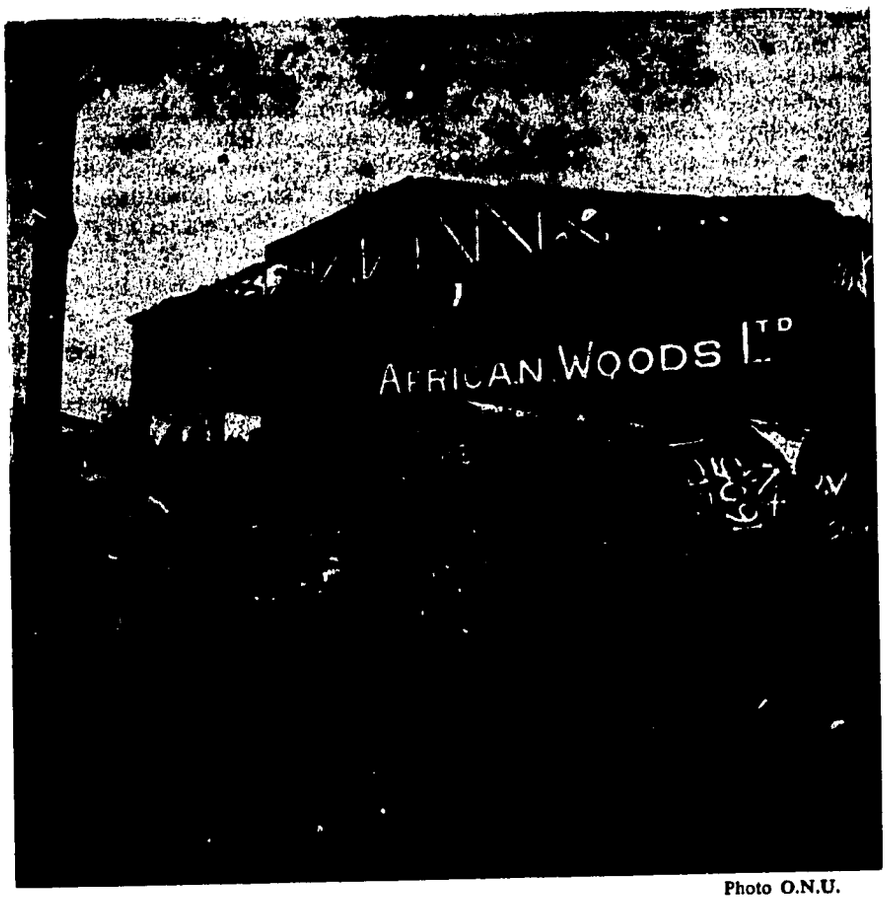

Photo O.N.U.

Des scieries, tant africaines qu'étrangères, exportent du bois du Ghana.

Les Nigériens ont été plus entreprenants que les autres Africains en cherchant une plus grande variété d'affaires rentables. Il y a une large série d'affaires de service et artisanales, comprenant des menuisiers, des électriciens, des peintres, des plombiers, des cordonniers, des tailleurs et des propriétaires d'ateliers de réparations de moteurs et de cycles ; dessinateurs de modes, coiffeurs pour dames et pour hommes ; photographes,

imprimeurs, agents de publicité, fabricants de disques. Les Nigériens possèdent et dirigent des hôtels, des établissements de nuit et de nombreux orchestres de danse. La plupart des produits alimentaires, boissons, cigarettes, vêtements, essence, et biens de consommation, en métal et en plastique, vendus dans les cités et les villes sont distribués par les détaillants nigériens qui travaillent d'une façon indépendante, mais sont approvisionnés par les compagnies locales ou étrangères. Bien que les Nigériens n'aient commencé le commerce de gros et d'exportation, en nombre important, qu'après la deuxième guerre mondiale, quelques-uns dirigent maintenant des entreprises importantes à tout égard. Il y a de nombreuses firmes de transport et de construction, petites et grandes. Les Nigériens possèdent des usines et des ateliers fabriquant des vêtements, des textiles, des matelas, des radios, des pneus, du gravier, de l'argile à forage et bien d'autres produits manufacturés. Quelques-uns gagnent leur vie comme chefs d'agences de navigation et de voyages, comme agents d'assurances, propriétaire de journaux et comme avocats, comptables, pharmaciens et en exerçant d'autres professions libérales.

Le gouvernement nigérien favorise une stratégie de développement dans laquelle il y a une importante participation gouvernementale, mais principalement, comme catalyseur ou supplément à, plutôt que comme remplacement, pour l'entreprise privée étrangère et indigène. Ainsi, il y a de nombreux exemples, dans toutes les régions du pays de combinaisons, de participation privée étrangère, gouvernementale — et moins souvent — privée nigérienne, tant dans les entreprises nouvelles que dans les anciennes. Cependant, il y a aussi des sociétés patronnées par le gouvernement faisant concurrence avec les entreprises indigènes bien établies.

En plus d'avoir pris une série de mesures directes pour aider les chefs d'entreprise nigériens, le gouvernement a, pendant de nombreuses années, encouragé, persuadé et, dans certains cas, fait pression sur les firmes étrangères pour qu'ils emploient et forment des Africains dans des postes plus élevés, y compris ceux de niveau technique ou directorial ; et il a augmenté avec consistance les moyens d'éducation, en reconnaissance du fait que, sans éducation, la formation spécialisée est à peu près impossible.

Pendant un nombre d'années, les gouvernements fédéraux et régionaux, ont employé une variété de moyens pour aider les hommes d'affaires africains. Ils ont fait des enquêtes et des rapports sur les sortes d'assistance nécessaires. Ils fournissent des renseignements aux chefs d'entreprise sur le commerce extérieur, les impôts et les affaires et autres règlements, tant au Nigéria que dans les autres pays avec lesquels les chefs d'entreprise désirent traiter. Ils tiennent les Nigériens au courant des fournisseurs possibles de biens et de matériel en Nigéria et à l'étranger, et renseignent les hommes d'affaires étrangers sur des importateurs et agents de distribution nigériens éventuels. Ils publient des journaux commerciaux mensuels et autres publications connexes. Par l'intermédiaire de sociétés de crédit et de conseils de prêts, le gouvernement a procuré des prêts, quelquefois avec — le plus souvent sans — assistance technique. Comme faisant partie de leur plan

courant de développement, les gouvernements fédéraux et régionaux ont mis en œuvre des programmes destinés à donner un essor aux entreprises tant étrangères qu'indigènes, ces dernières principalement de petite envergure.

GHANA.

Bien qu'à un degré moindre que le Nigéria, le Ghana diffère aussi du reste de l'Afrique tropicale, pour avoir déjà développé un nombre petit, mais non négligeable, d'entreprises africaines assez importantes et prospères qui se livrent à un nombre varié d'affaires ; leur chiffre d'affaires, leurs progrès et leurs bénéfices sont importants et elles réinvestissent une grande partie de leurs bénéfices et financent des programmes de formation et d'encouragement pour leurs employés.

Le recensement de l'industrie de 1963 estime qu'il existe plus de 100 000 entreprises, de toutes tailles, dont 1 200 employent plus de 10 personnes. La plupart des chefs d'entreprise ghanéens sont de petits détaillants, dont le revenu net n'est que de quelques livres sterling par semaine, et dont l'éducation ne va pas au-delà de quelques années d'école primaire. Mais un certain nombre de Ghanéens possèdent des usines fabriquant des biens de consommation, tels que meubles, sacs à main et valises, parfums et produits de beauté et boissons non alcoolisées ; produits cuits au four et autres produits alimentaires et boissons traités. Quelques-uns exploitent des bâteaux de pêche et des établissements avicoles, d'autres des presses d'imprimerie, des librairies, des taxis, des autobus et des camions ; des ateliers de réparation de moteurs, des postes à essence et autres établissements de service. Il y a des firmes ghanéennes de construction, d'exportation, de vente en gros et au détail dont le chiffre d'affaires annuel varie de 30 000 à 150 000 dollars, et plus dans certains cas. Il y a même des affaires qui en sont à la seconde génération.

De nombreux facteurs entrent en ligne de compte pour expliquer les causes du plus grand développement des entreprises indigènes au Ghana que dans les autres pays africains, excepté le Nigéria. La plupart des Ghanéens ont reçu une éducation plus poussée et plus longue ; c'est le seul pays d'Afrique tropicale dont plus de 10 % de sa population d'âge scolaire suive les cours d'instruction secondaire et bien plus de 3 000 Ghanéens suivent actuellement des cours universitaires, la moitié environ au Ghana, l'autre à l'étranger. Les Ghanéens ont pratiqué le commerce plus longtemps que la plupart des autres Africains. Les chefs d'entreprise Ghanéens les plus prospères ont commencé eux-mêmes à comprendre leurs problèmes et ont essayé de faire quelque chose pour les résoudre, individuellement et collectivement. Quelques chefs d'entreprise Ghanéens ont établi des programmes de formation, d'encouragement et, au moins dans un cas, un système de partage d'actions avec leurs employés, essayant ainsi d'attirer une main-d'œuvre plus instruite et plus productive. Les chefs d'entreprise Ghanéens qui reconnaissent la nécessité de réinvestir une partie régulière de leurs bénéfices dans leurs affaires sont de plus en plus nombreux, et

quelques-uns retirent leur revenu sous forme de traitements pour mieux gérer et calculer les sommes prélevées sur les fonds de l'entreprise.

Aspirant à développer et à contrôler sa propre économie, et possédant plus de ressources en personnel et en finances que la plupart des pays africains, le Ghana a expérimenté et écarté, modifié et gardé un certain nombre de politiques et de programmes qui, quoique d'une portée plus vaste, affectent la croissance des entreprises. Plus qu'aucun autre pays de langue anglaise en Afrique tropicale, le Ghana a favorisé l'entreprise publique, non seulement dans le domaine de l'infrastructure, mais aussi dans ceux de la fabrication, de la distribution et même l'agriculture.

De lourds impôts sur les réinvestissements obligatoires et les achats à l'importation, un strict contrôle des changes, l'épargne obligatoire, une alternance d'encouragement et de découragement à établir des entreprises communes entre des compagnies ghanéennes et étrangères privées, la dénonciation périodique de l'entreprise privée et la réaffirmation des clichés marxistes dans la presse contrôlée officiellement, l'incertitude au sujet de l'accroissement futur et de la politique de l'entreprise gouvernementale, tout cela et les autres développements politiques et économiques, ont tendu à décourager ou à retarder les décisions d'investissements, par les entrepreneurs tant ghanéens qu'étrangers. En même temps, le président, ses ministres et les fonctionnaires ont, à plusieurs reprises affirmé que l'investissement privé étranger est nécessaire et souhaité, soit en combinaison avec le gouvernement, soit à titre indépendant. De plus, la petite entreprise indigène a été désignée comme l'un des principaux secteurs par lesquels le pays se développera. Bien que l'*Industrial Development Corporation* qui consentait des prêts à des firmes privées ghanéennes et étrangères, lançant ou développant des industries, ait été dissoute, une banque nationale d'investissements a été récemment établie pour procurer des prêts, des placements de valeurs et des conseils techniques aux entreprises tant publiques que privées.

Les hommes d'affaires ghanéens les plus importants et les plus efficaces se sont particulièrement inquiétés des effets sur leurs activités de l'intention gouvernementale de n'encourager que les petites entreprises indigènes et d'augmenter l'ampleur et la variété des industries dirigées par l'Etat. En juin 1963, il y avait 72 usines privées africaines et étrangères et 11 usines dirigées par l'Etat, plus 23 usines d'Etat en construction ou projetées. Bien que la plupart de ces dernières concernent des domaines qui offrent peu d'intérêt pour l'entreprise privée indigène et que le gouvernement ait déclaré à plusieurs reprises, qu'il n'accorderait pas de faveurs spéciales (c'est-à-dire des licences d'importations, des dégrèvements sur les droits d'importation, des contrats d'achat, etc...) aux entreprises d'Etat, les chefs d'entreprise ghanéens s'inquiètent de plus en plus de leur avenir.

LIBERIA.

L'investissement privé libérien dans les activités locales est principalement concentré dans les domaines des biens immobiliers résidentiels et commerciaux, des transports et des plantations de caoutchouc. Quelques Libériens s'occupent aussi d'aviculture et de la pêche en haute mer et d'entreprises de boulangerie, de teinture, de blanchissage, de service automobile et de stations de réparations et d'ateliers fabriquant des portes, des encadrements de fenêtres, et autres matériaux de construction des maisons. Un plus grand nombre — bien qu'encore réduit — de Libériens sont proprié-

Photo O.N.U.

Les exploitants agricoles africains cultivent une proportion de plus en plus élevée de caoutchouc produit au Libéria.

taires de boutiques de vente au détail d'importances variées ; la plus grande compagnie étrangère d'importation et de gros rapporte qu'il a des comptes de crédit avec environ 30 de ces détaillants libériens. Il y a, bien entendu, bien d'autres petits commerçants libériens, mais ils croient que leurs possibilités de s'agrandir sont empêchées par les marchands levantins, gros travailleurs, ayant plus de capital, qui dominent le commerce de distribution en Libéria plus que n'importe où ailleurs en Afrique occidentale.

Sauf par autorisation spéciale, les entreprises de transports sont réservées aux Libériens. En juin 1961, il y avait plus de 1 500 taxis enregistrés à Monrovia et ses environs, exploités par cinq compagnies principales de taxi et un certain nombre de propriétaires individuels. Quelques Libériens dirigent directement les services d'autobus et de camions ; mais dans un nombre considérable de cas, les libériens ont loué leurs camions à des compagnies étrangères, pendant des semaines ou des mois, et elles fournissent les chauffeurs et l'entretien. Dans d'autres cas, les Libériens ont employé des Africains non Libériens comme directeurs de leurs entreprises de transport, ou, grâce à des autorisations spéciales, sont entrés en association avec des compagnies étrangères.

La raison principale du faible nombre de chefs d'entreprise libériens actifs réside dans le fait que le système d'éducation du Libéria en est encore à ses premiers stades de développement. En 1960, il y avait moins de 2 000 étudiants dans les écoles secondaires et en 1961, on rapportait que 142 étudiants seulement avaient passé leurs examens de sortie de l'enseignement secondaire. Bien qu'il y ait d'autres Libériens étudiant à l'étranger, c'est un très petit réservoir où puiser pour le gouvernement, pour les firmes privées étrangères et pour les entreprises indigènes.

Le premier plan de développement du pays est toujours en préparation. Cependant, le gouvernement libérien a nettement déclaré son intention de continuer sa politique de développement du pays, principalement au moyen de l'entreprise privée indigène et étrangère.

SENEGAL.

Comme dans le reste des pays d'Afrique de langue française, il y a peu d'entreprises indigènes de taille et d'importance. Le directeur d'une grande compagnie commerciale française, opérant sur le plan régional, estimait qu'il y a moins de 1 000 entreprises africaines de toutes sortes, ayant un ou plusieurs employés, dans tous les territoires de l'ancienne Afrique occidentale française, bien qu'au Sénégal, comme ailleurs, il y ait des milliers de petits détaillants. Parmi les chefs d'entreprise sénégalais prospères, il y a un imprimeur, un fabricant de meubles, un fabricant de bouteilles et un quincailler ; un représentant de plusieurs compagnies d'exportation étrangères ; quelques propriétaires d'autobus et de camions ; et une coopérative de construction de bâteaux. L'Union pour la défense des intérêts économiques africains, une faible organisation de commerçants africains, a été formée à la fois pour apprendre à ses membres de meilleures pratiques commercia-

les et pour représenter leurs intérêts auprès du gouvernement. L'Union proclame avoir environ 1 000 membres, répartis dans les sept provinces.

Même le développement de l'entreprise privée en agriculture commerciale a été limité dans de nombreuses parties du Sénégal par la puissance des marabouts, chefs traditionnels, jouissant d'une autorité religieuse et quasi politique. Beaucoup de marabouts sont devenus riches, mais ne tiennent pas à placer leur argent dans le pays. Les fermiers sont obligés de donner aux marabouts une partie déterminée de leurs récoltes ou de leur fournir certains services de travail, ce qui laisse peu ou pas de capital aux fermiers pour améliorer leurs propres fermes. Le gouvernement a récemment établi un programme d'animation rurale pour encourager et aider les fermiers à développer leurs fermes et leurs communautés.

Au Sénégal, comme dans les autres pays francophones d'Afrique, le gouvernement donne son orientation socialiste comme raison pour ne pas encourager le développement de l'entreprise privée indigène. Il convient aussi de noter que très peu de Sénégalais ont reçu une expérience ou formation dans les domaines de la technique ou de la gestion. Il y a donc peu d'entrepreneurs sénégalais capables, sans assistance extérieure, de développer leurs opérations au-delà d'une base individuelle.

Cependant, il y a quelques fonctionnaires, au sein du gouvernement qui songent de façon constructive aux meilleurs moyens d'amener plus d'Africains dans des secteurs commerciaux et industriels de l'économie, qui ont, pendant longtemps été contrôlés par les Français et les Levantins, et à trouver comment assurer la contribution efficace de l'activité économique privée au développement national. En outre, dans les nouvelles entreprises manufacturières, minières et bancaires, dans lesquelles le gouvernement partage les actions avec les capitalistes étrangers, des Africains sont formés en général à l'étranger, pour y occuper les postes les plus élevés. La Banque gouvernementale de développement a prêté la plupart de ses fonds pour le développement agricole africain, et récemment, pour des entreprises communes gouvernementales et étrangères, mais ne s'est pas intéressée aux propositions d'assistance à l'entreprise privée indigène. Cependant, le Crédit populaire sénégalais (un autre fonds de développement gouvernemental qui est maintenant incorporé dans la Banque de développement) a fait des prêts de consommation et d'investissement aux Africains, ces derniers pour l'établissement et l'accroissement de petites entreprises de construction, fabriques de meubles et construction de bâteaux.

Les compagnies françaises, pour la plupart, préfèrent encore acheter les matières premières sénégalaises pour l'exportation, importer des produits manufacturés de France et envoyer leurs bénéfices en Europe et ailleurs pour y être investis, plutôt que de développer des industries et relations locales avec des fournisseurs et distributeurs africains. Il y en a peu qui ont procuré une formation à leurs employés africains, en leur donnant les qualifications nécessaires, pour être promus à des niveaux supérieurs. Parmi ces derniers, il y a la Compagnie Française de l'Afrique Occidentale (C.F.A.O.) et la Société Commerciale de l'Ouest Africain (S.C.O.A.) qui

ont envoyé des employés africains en France pour y être formés, et qui ont aussi aidé à organiser des groupes de détaillants africains, à la fois au Sénégal et en Côte d'Ivoire, pour commencer à importer et à vendre en gros des produits pour leurs membres (voir Annexe II - 6) pour un exemple d'un groupe assisté par S.C.O.A.). Cependant le code d'investissement du Sénégal exige maintenant que les nouvelles entreprises forment des employés sénégalais, si elles veulent se qualifier pour des privilèges variés et des stimulants pour l'investissement.

COTE D'IVOIRE.

Ni l'idée, ni le fonctionnement de l'entreprise africaine n'ont été importants en Côte d'Ivoire. Il n'y a que quelques douzaines de chefs d'entreprise se livrant à des activités autres que le petit commerce de détail Jusqu'à la récente création d'une coopérative de vente en gros par un groupe de détaillants, il n'y avait pas d'Africains pratiquant le commerce de gros ou l'importation. Peu de compagnies françaises utilisent les chefs d'entreprise africains comme fournisseurs et distributeurs et ceux qui le font estiment souvent que les Africains les plus entreprenants viennent des autres parties de l'Afrique occidentale.

Les Ivoiriens eux-mêmes laissent entendre qu'ils ont été fermiers et non hommes d'affaires et ce n'est que récemment qu'ils ont envisagé de jouer des rôles indépendants dans le commerce et l'industrie. En tout cas, ils ont été peu encouragés à le faire. Les compagnies étrangères en Côte d'Ivoire, en majorité française, n'ont procuré que peu de possibilités de formation systématique et peu d'occasions d'avancer au-delà des niveaux d'employé de bureau ou de travailleurs manuels. Les postes administratifs, techniques et de direction responsables ont été occupés par des Français, comme, en fait, la plupart des emplois de cadres, de spécialistes et de bureau. Les Ivoiriens ambitieux ayant quelque instruction ont généralement préféré chercher leur succès personnel dans la politique que dans l'économie.

Les Ivoiriens instruits ont fait prime. La première école secondaire dans le pays fut établie après la seconde guerre mondiale, en 1962, environ 200 étudiants ont reçu leur baccalauréat.

Quelques Ivoiriens ont organisé des affaires potentiellement prospères, mais habituellement sur une base coopérative, plutôt que sur une base individuelle. La coopérative de vente en gros a déjà été mentionnée et est décrite dans l'annexe II. Il y a aussi une fonderie et un syndicat de propriétaires de moyens de transport formé principalement pour grouper les mouvements de frêt avec plus d'efficacité et pour offrir des services mieux organisés et de plus grande envergure.

Le gouvernement n'a fait aucun effort spécial pour aider les entreprises indigènes par des prêts, des contrats, de l'assistance technique ou d'autres moyens. Cependant, on est en train d'établir une banque de développement qui consentira des prêts à des entreprises africaines et autres, se lançant dans de nouvelles affaires industrielles. Contrairement à ses homologue

dans les autres pays de langue française, qui sont principalement financée par les gouvernements africains et français, la Banque de développement proposée en Côte d'Ivoire sera soutenue par le gouvernement, la *Chase International Investment Company* de New York et *Lazard Frères* de Paris.

La raison du manque d'encouragement du gouvernement ivoirien aux entreprises indigènes a été la crainte de créer une « bourgeoisie » nationale avec des intérêts contraires à ceux de la grande masse du peuple. Cependant, telle objection « marxiste » ne s'étend pas aux investissements privés étrangers qui ont été encouragés par le gouvernement de la Côte d'Ivoire comme l'un des meilleurs moyens d'obtenir le capital et les compétences nécessaires au développement du pays.

KENYA.

Les Africains au Kenya ont, pendant des années, pratiqué le petit commerce de détail, mais les colons asiatiques et européens ont virtuellement accaparé tout le commerce de gros et l'essentiel du commerce de détail. Cependant, un petit nombre d'Africains se sont établis eux-mêmes avec succès dans les transports, la construction et les métiers de tailleur ; quelques-uns exploitent des boutiques de teinturerie, des scieries et des ranchs et ont acquis les droits de distribution de bière et des produits du tabac, couvrant une étendue importante, et il y a un industriel africain fabriquant des batteries.

Nous avons déjà mentionné les activités des Wakambas qui produisent et distribuent des sculptures sur bois et autres objets pour touristes sur l'ensemble du territoire de l'Afrique orientale, et peu à peu à l'étranger.

Pendant ces dernières années, le gouvernement du Kenya a encouragé la formation de coopératives industrielles et commerciales, en plus des coopératives agricoles déjà établies. Les coopératives agricoles s'occupent de la commercialisation et du traitement des produits de leurs membres et depuis peu principalement du café et d'autres récoltes d'exportation, mais aussi dans les toutes dernières années, des fruits et des légumes, des produits laitiers, des cuirs et des peaux. Des coopératives non agricoles sont à présent en train de s'établir, par exemple, pour la réparation de bicyclettes. En 1963, le nombre des coopératives de tous les types dépassait 1 000.

Le ministre du Commerce et de l'Industrie du gouvernement de l'Etat nouvellement indépendant du Kenya, a, depuis de nombreuses années, été déterminé à encourager plus d'Africains à entreprendre plus d'activités commerciales et industrielles, à des niveaux de plus en plus élevés. Le gouvernement propose d'encourager les détaillants africains à organiser des commerces de gros et d'importation-exportation dans chaque district ; de persuader les banques de faire plus de prêts commerciaux aux Africains, particulièrement au moyen de coopératives ; d'encourager les compagnies européennes et asiatiques qui ne l'ont pas fait, à former et perfectionner leurs employés africains et, quand cela est possible, de leur offrir l'occasion d'acheter des actions et d'établir un certain nombre de centres pour y donner

des leçons de courte durée sur les méthodes commerciales et y former des techniciens Africains. En conséquence, le pays est parti du bon pied dans la voie des programmes conçus pour aider les entreprises africaines. Avec les fonds fournis par les gouvernements du Kenya et des Etats-Unis, des prêts ont été consentis à des chefs d'entreprise africains par l'intermédiaire de la *Industrial Development Corporation* travaillant en collaboration avec les comités nationaux. La nouvelle *Development Finance Corporation* du Kenya prêtera probablement de l'argent à investir dans des actions des plus grandes firmes, mais son intention est de les encourager à utiliser les plus petites entreprises africaines comme fournisseurs de produits et de services.

Les fonctionnaires de la vulgarisation commerciale sont encore trop peu nombreux, mais il est prévu qu'il y en aura au moins un dans chaque région. Des cours de formation de plusieurs semaines pour les hommes d'affaires africains sont faits dans un certain nombre de centres régionaux : des cours commerciaux et d'affaires de niveau moyen sont offerts par l'Institut Polytechnique et des diplômes de commerce et de cours spéciaux sont donnés au Royal Collège (Université d'Afrique Orientale) à Nairobi. De plus, le gouvernement Japonais est en train d'établir un centre de recherches sur les petites industries, qui organisera aussi quelques cours de formation professionnelle.

Bien que de nombreuses firmes étrangères aient été lentes à procurer une formation à leurs employés africains, plusieurs programmes modèles ont été établis dans les toutes dernières années. Ceux-ci prévoient non seulement une formation en cours d'emploi leur permettant d'acquérir des types variés de compétences dans les domaines de la technique, du travail de bureau et de la direction, mais aussi une formation en matière de commercialisation pour perfectionner leurs propres méthodes de travail et leur apprendre à aider les détaillants africains à tenir leurs comptes d'inventaire, faire étalage de leurs stocks avec efficacité et améliorer leurs qualités de vendeurs.

TANGANYIKA.

Seulement 3,5 % des neuf millions d'Africains du Tanganyika vivent dans les 33 villes qui ont des populations de 2 000, ou plus, en contraste avec 60 % d'Européens et 72 % d'Indiens. La population africaine, largement disséminée à travers la campagne et vivant principalement de l'agriculture de subsistance, fournit un marché saisonnier. Néanmoins, la population rurale est servie par plus de 30 000 commerçants africains et par les deux tiers d'environ 14 000 détaillants, non africains — le solde de ces derniers résidant dans les villes —. Les non Africains possèdent plus des deux tiers du total des affaires de détail du Tanganyika. En 1962, on estimait que la plupart des détaillants africains faisaient un chiffre d'affaires annuel de 560 à 1 400 dollars, avec des marges bénéficiaires brutes de 15 et 30 %. Pas un des près de 4 000 marchands de gros du Tanganyika n'est Africain. Des groupes de détaillants africains ont essayé de temps en temps d'organiser

leurs achats, de façon à bénéficier des remises de gros, mais leurs efforts ont généralement échoué. Le plus souvent, ils attribuent leur manque de succès à la concurrence des entreprises indiennes, mieux financées, plus expérimentées et persévérantes. Avec l'assistance d'Israël, le gouvernement du Tanganyika a créé une coopérative de vente en gros (COSATA) qui distribuera principalement par l'intermédiaire des coopératives de consommation africaines, dans un effort spécialement destiné à aider les Africains à concurrencer avec plus d'efficacité les entreprises non-africaines.

A l'exception de plusieurs entreprises de transport et de construction, il y a très peu d'Africains se livrant à d'autres affaires que le commerce de détail. Jusqu'aux deux ou trois dernières années, il n'y a eu virtuellement aucun Africain employé par les firmes privées européennes et indiennes dans des positions nécessitant des compétences administratives, techniques ou directoriales — et relativement peu par le gouvernement. Ce n'est seulement que dans les coopératives de commercialisation agricoles, établies depuis longtemps, que les Tanganyikais ont été capables d'acquérir une expérience directoriale et il est significatif que plusieurs ministres du gouvernement actuel soient venus du mouvement coopératif.

Une des principales raisons pour n'avoir pas réussi à former plus d'Africains a été le fait que peu d'Africains ont atteint les niveaux supérieurs d'éducation. En 1958, il n'y eut que 139 étudiants à passer les examens d'entrée à l'université, et 607 terminèrent 10 années d'instruction. Ces chiffres ont été multipliés plusieurs fois en 1962, mais il y aura un large fossé entre l'offre et la demande de personnel qualifié au Tanganyika pendant de nombreuses années.

Les coopératives sont favorisées au Tanganyika comme étant la principale méthode pour amener les Africains dans les secteurs commerciaux et industriels de l'économie. La forme coopérative de l'entreprise privée est officiellement considérée comme étant compatible avec les valeurs traditionnelles africaines. En conséquence, bien que les entreprises africaines individuelles et constituées en société puissent recevoir une aide, elles ne seront pas encouragées aussi fortement que les coopératives.

Par suite de l'encouragement et de l'assistance du gouvernement, de nouvelles coopératives ont été créées dans des domaines non agricoles tels que le métier de tailleur, la menuiserie, la construction, les transports (taxis et camions), le fonctionnement des postes à essence, la laiterie, et même les mines. Ces coopératives comptent entre 15 à 200 membres. Cependant, on ne s'est pas suffisamment attaché à déterminer les domaines industriels et de service dans lesquels les coopératives artisanales ont des chances de succès et au nombre minimum et maximum de membres dont une coopérative a besoin et qu'elle peut soutenir. Par exemple, la nouvelle coopérative de menuisiers dans la petite ville de Mwanza sur le lac Victoria a plus de 100 membres ; et il y a aussi une concurrence locale de menuisiers individuels. L'état de la coopérative des tailleurs résultant d'une planification inadéquate est décrite dans l'Annexe II.

Par contraste, les résultats des coopératives de commercialisation et

de transformation dans le domaine agricole sont encourageants. Non seulement beaucoup d'entre elles sont florissantes, mais un nombre de plus en plus grand des coopératives de tabac et de café, établies depuis longtemps ont créé des usines de séchage et de traitement. Les coopératives de coton sont maintenant en voie d'acheter et d'exploiter toutes les 19 filatures du pays, jusqu'ici possédées surtout par les Asiatiques.

Malgré l'importance donnée aux coopératives, le gouvernement fait aussi des efforts pour aider les entreprises privées africaines. Avec l'encouragement du gouvernement, un certain nombre d'associations de service commun de détaillants ont été formées pendant les toutes dernières années, pour obtenir les avantages des achats en gros. Les chefs d'entreprise africains ont pendant de nombreuses années reçu des prêts d'un fonds spécial, administré par le ministère du Commerce, avec l'aide financière du gouvernement des Etats-Unis. Le gouvernement se propose de nommer un nombre supplémentaire de fonctionnaires chargés de la vulgarisation commerciale et un cours de formation commerciale a été fondé à la nouvelle université de Dar-Es-Salam. Le nouveau programme qui encourage et aide les Africains de la campagne à se grouper en villages peut aussi créer de nouveaux débouchés à l'entreprise africaine.

OUGANDA.

Sur la base d'une étude faite avec soin en 1953, le ministère du Commerce estime qu'il y a, aujourd'hui, un total de 17 000 commerçants enregistrés ou non, en Ouganda, dont 70 % sont Africains et le reste principalement Asiatiques. 20 % seulement des commerçants Africains étaient considérés, en 1953, comme ayant un revenu annuel net de 700 dollars ; 60 % gagnaient approximativement 140 dollars par an. Durant ces 10 dernières années, leurs revenus se sont probablement accrus car le volume du commerce intérieur a augmenté et la proportion de ces affaires traitées par les Africains est passée de 10 %, avant la Deuxième Guerre mondiale, à plusieurs fois cette proportion aujourd'hui. Cependant, la vaste majorité des commerçants Africains exploitent de très petites affaires et leurs bénéfices sont bas à cause des petits marchés, du lent écoulement des marchandises et faute d'avoir tenu compte des frais généraux dans le calcul des prix.

Les Africains sont aussi dans les affaires de transports, les briqueteries et la construction, la fabrication et la réparation de chaussures, le métier de tailleur, la minoterie, la boucherie et dans les autres affaires de service et artisanales. Plusieurs entrepreneurs africains prospères possèdent des journaux et des écoles privées.

Depuis 1954, le gouvernement Ougandais a été un pionnier en Afrique, en prenant l'initiative de programmes pour protéger, encourager et aider l'entreprise africaine. Dans les récentes années, les trois principales agences gouvernementales d'aide aux entreprises ont été le *Credit and Savings Bank*

Ougandais, le *Development Corporation* Ougandais et l'*African Trade Development Program* du ministère du développement communautaire.

Le *Credit and Savings Bank* ougandais, établi en 1950, mène une campagne active et imaginative pour mobiliser l'épargne africaine et utiliser son actif, parmi d'autres fins, pour procurer l'aide financière aux entreprises et chefs d'entreprise africains, qui pour des raisons juridiques ou économiques, ne sont pas qualifiés pour obtenir des prêts de banques commerciales. La banque administre aussi deux fonds de roulement fournis pour accorder des prêts à des chefs d'entreprise africains ; la moitié environ de ces prêts ont été attribués à des fins agricoles. La banque utilise les comités locaux de fonctionnaires des gouvernements locaux et nationaux pour passer au crible les demandes de prêts et s'occuper de la suite qui y est donnée et elle a son propre personnel pour encaisser les créances. Bien que le bilan des remboursements de tous les prêts (y compris les hypothèques et les prêts commerciaux) accordés aux Africains par la banque soit bon — la proportion de défaillances n'est que de 10 % — la proportion des petits commerçants africains délinquants approche 50 %.

La *Uganda Development Corporation* (U.D.C.) établi en 1952, pour financer des entreprises industrielles appartenant à des étrangers et au gouvernement a mis de côté 200 000 dollars de ses bénéfices pour permettre à un Fonds de réserve de développement des petites industries de faire des prêts à des chefs d'entreprise africains. Jusqu'ici, il n'y a pas eu assez de demandes saines d'Africains pour des affaires industrielles et autres pour utiliser complètement ce fonds. L'U.D.C. a un personnel qui étudie toutes les demandes de prêts avant qu'elles ne soient accordées et qui visitent les emprunteurs d'une manière assez régulière pour vérifier leurs opérations et offrir soutien et conseils. L'U.D.C. a l'intention par la suite, de vendre des actions de sa vingtaine de filiales ou compagnies associées au public Ougandais

L'African Trade Development Program est mené, en grande partie, par des fonctionnaires de vulgarisation commerciale (au moins un dans chaque province). Ces fonctionnaires donnent des avis aux chefs d'entreprise africains, préparent des expositions commerciales, organisent des cours de formation de courte durée et essayent d'encourager la formation d'associations de commerçants et de groupes d'achat africains qui pourraient profiter des remises de la vente en gros. Dans le cadre de ce programme, le gouvernement a construit des boutiques et des salles d'exposition d'une valeur de 350 000 dollars, dans des centres répartis sur l'ensemble du pays, pour les louer à des chefs d'entreprise africains. De plus, le gouvernement Ougandais donne 10 % de préférence aux achats faits aux firmes incorporées localement.

Depuis l'accession à l'indépendance, le gouvernement a continué ces programmes, pour aider les chefs d'entreprise africains, mais a été gêné par le fait que la constitution interdit la discrimination, positive ou négative, parmi les citoyens ougandais, qui comprennent des Asiatiques et des Européens établis depuis longtemps dans les secteurs industriels et com-

merciaux. Cependant, sans l'aide et les efforts spéciaux du gouvernement, il y a peu de chance que l'entreprise africaine se développe rapidement et avec efficacité. Dans le passé, le ressentiment des Africains à l'égard de la prédominance des Asiatiques dans le commerce, s'est reflétée dans des boycottages sporadiques des firmes asiatiques et autres non africaines. Le gouvernement désire empêcher de telles manifestations et aussi encourager l'entreprise africaine pour des raisons positives, sans violer la constitution.

En dépit de ce dilemme, les efforts déployés par le gouvernement ougandais pour développer les entreprises africaines sont uniques dans les annales de l'Afrique et mériteraient une étude plus détaillée qu'il n'est possible de leur accorder ici. Si ces efforts n'ont pas jusqu'ici créé un groupe grand et diversifié d'entreprises africaines prospères, la raison en réside plus dans la lenteur et la difficulté intrinsèques du processus que dans une imperfection du programme.

Il ressort clairement de la présente étude, que les formes modernes des activités économiques indigènes d'ordre privé ne font que commencer à se développer dans les pays d'Afrique tropicale, sauf en Nigéria et au Ghana. Cependant, l'étendue et la variété de ces entreprises privées sont déjà telles dans ces deux pays, qu'il est évident que, dans des circonstances favorables, les Africains désirent et sont capables d'assumer les responsabilités de mener leurs propres affaires avec succès. C'est pourquoi, ils devraient être encouragés et aidés à le faire parce que, ainsi qu'il est expliqué dans l'introduction de cette étude, c'est seulement avec la participation active des Africains exploitant des entreprises privées que les nations africaines atteindront le plus rapide et le plus complet développement dans le cadre de leur programme général d'évolution économique et sociale. Par contraste, l'absence ou le caractère rudimentaire persistants de l'entreprise privée africaine est capable de conduire seulement à une frustration et à un mécontentement croissants, dans un système économique n'utilisant qu'imparfaitement les ressources potentielles en énergies humaines et en capital productif.

Cette observation s'applique aussi aux autres types d'entreprise privée existant déjà sur une forme plus étendue et plus développée dans beaucoup de pays africains ; celles exploitées par des résidants Levantins et par des Asiatiques et Européens nés ou depuis longtemps installés en Afrique, et par les grandes compagnies européennes et américaines opérant dans la région. Les activités économiques privées de ces groupes constituent des actifs d'importance énorme pour le développement africain, non pas simplement parce qu'elles représentent des moyens de production déjà existants, mais aussi parce qu'elles sont les principaux réservoirs des connaissances et spécialisations modernes existant maintenant dans les économies africaines. Comme telles, elles peuvent contribuer d'une façon importante, tant au développement africain, en général, qu'à l'encouragement de l'entreprise africaine, en particulier.

Les chefs d'entreprise africains se plaignent que leur propre développement a été gêné par les Asiatiques et les Levantins, à cause de leurs

positions établies et de leurs aptitudes concurrentielles supérieures pour les commerces de gros et de détail. Cette objection est valable jusqu'à un certain point, mais le problème n'est pas aussi simple qu'elle ne l'indique. L'abolition de la concurrence des non Africains ne résoudra pas le problème. Il faut plutôt chercher une solution constructive par deux moyens. Le premier est d'encourager et d'aider les chefs d'entreprise Africains à améliorer leurs propres capacités concurrentielles, afin qu'ils puissent suffisamment faire face à la situation et, par là, en faire bénéficier eux-mêmes et l'économie dans son ensemble. Le second, c'est pour les gouvernements africains, grâce à des stimulants et des règlements appropriés, d'amener leurs citoyens asiatiques et européens et leurs résidents levantins à mener leurs activités économiques dans les voies qui accroîtraient leurs contributions existantes au développement africain, particulièrement en utilisant les entreprises africaines comme fournisseurs de biens et de services et en formant leurs employés africains et en leur offrant des positions qui nécessitent des spécialisations techniques et directoriales supérieures. Le rôle des compagnies européennes et américaines dans l'encouragement du développement économique africain et de l'entreprise africaine est analysé au chapitre III.

2

CARACTERISTIQUES ET PROBLEMES DES CHEFS D'ENTREPRISE AFRICAINS,

Aspects sociologiques. — Influence de la famille. — Influence des valeurs traditionnelles et l'expérience coloniale. — Caractéristiques du chef d'entreprise africain dynamique. — Aspects économiques. — Insuffisance de l'épargne, du capital et du crédit. — Insuffisance de compétences et inefficacité des méthodes. — Le système de distribution et la concurrence. — Les ressources en main-d'œuvre. Productivité et relations entre la main-d'œuvre et les employeurs. — Efforts personnels et aide mutuelle. — Coopératives. — Organisations d'hommes d'affaires. — Recommandations.

Si l'entreprise privée africaine doit faire les contributions dont elle est potentiellement capable, pour atteindre les objectifs sociaux et économiques africains, elle doit surmonter les limitations et les difficultés qui arrêtent actuellement son développement, même dans les pays africains les plus avancés. De tels problèmes ont été caractéristiques de l'entreprise privée, dans les premiers stades de son développement, partout dans le monde et, dans ce sens ne sont pas uniques à l'Afrique. Comme dans les autres parties du monde, pendant des périodes comparables de leur développement, l'apparition des formes modernes de l'activité économique privée en Afrique fait partie intégrante du vaste processus de transformation sociale dont les pays de la région sont et continueront d'être le théâtre durant de nombreuses années. En conséquence, l'entreprise africaine expose aujourd'hui un mélange souvent contradictoire d'attitudes traditionnelles et modernes et de réponses pécuniaires et non pécuniaires : ses rendements sont limités par des aptitudes et compétences personnelles encore à l'état latent, par des marchés de petite envergure et par la rareté des ressources financières. Cependant comme cela a été démontré par le progrès et la contribution de l'entreprise privée dans les

nations développées, ces problèmes peuvent être surmontés avec le temps, à condition que des efforts appropriés soient faits par les chefs d'entreprise eux-mêmes, par leurs gouvernements, par les compagnies étrangères avec lesquelles ils entrent en contact et par les gouvernements étrangers et les organismes internationaux aidant au développement africain.

Le présent chapitre étudie les principales caractéristiques sociales et économiques et les problèmes de l'entreprise africaine naissante dans le cadre du milieu changeant des pays d'Afrique et discute des moyens par lesquels les chefs d'entreprise africains peuvent s'aider eux-mêmes et mutuellement pour améliorer leurs rendements.

ASPECTS SOCIOLOGIQUES.

Les Africains entrent dans les affaires pour des raisons qui, pour la plupart, sont identiques à celles qui incitent les gens dans d'autres parties du monde à le faire ; ils espèrent gagner plus d'argent pour soutenir leurs familles et envoyer leurs enfants à l'école, ils préfèrent être indépendants ou aiment prendre le risque d'être responsables de leur propre travail, leurs proches les poussent à y entrer et ils sont insuffisamment qualifiés pour des emplois gouvernementaux et professionnels. Parfois, les Africains utilisent leurs économies pour commencer une affaire, pour des raisons de prestige, mais manquent de persistance ou de compétence pour rendre l'entreprise rentable. Ainsi, bien que les chefs d'entreprise Africains soient des « hommes d'affaires » leurs mobiles ne sont pas moins complexes, ni moins entremêlés de considérations et de contraintes non économiques que ceux des hommes d'affaires aux Etats-Unis, au Brésil ou en Inde. Là où ils diffèrent, c'est dans le degré auquel les calculs objectifs et d'ordre financier commandent les décisions et aussi dans les sortes spécifiques de motifs non économiques qui conditionnent la conduite économique.

Les chefs d'entreprise africains vivent aujourd'hui « entre deux mondes » dont l'un est loin d'être mort et l'autre est rapidement en train de naître. D'une part, les chefs d'entreprise africains participent encore, à un degré plus ou moins grand, aux relations et valeurs de la société traditionnelle. Les liens de la famille, du groupe racial et de la tribu sont encore forts et s'ils les ignorent ou essayent de leur échapper, ils s'exposent souvent à la honte personnelle et au rejet par la communauté locale. La considération traditionnelle du statut affecte encore l'opinion que les Africains ont d'eux-mêmes et les utilisations traditionnelles non productives des ressources économiques et du temps influencent encore la manière avec laquelle les Africains disposent de leur argent et passent leurs heures de veille. D'autre part, le chef d'entreprise africain est engagé dans une forme moderne d'activité économique qui est, à son tour, une unité dans une économie nationale croissante, de plus en plus mêlée à un système économique international de haute complexité. Son aptitude à maintenir et à

développer son entreprise dépend, dans une large mesure, de sa volonté d'accepter la discipline, à laquelle il n'est pas accoutumée, des responsabilités de gestion et de répondre de façon appropriée aux signaux non familiers du marché. Ses activités l'entraînent de plus en plus dans des relations impersonnelles, rationalisées avec des collègues, des clients et des concurrents, en contraste avec les relations personnelles, affectives de la communauté traditionnelle.

Les types modernes d'emploi, le développement de l'enseignement, l'exemple des chefs d'entreprise prospères étrangers et aussi africains et l'« effet de démonstration » de la connaissance accrue des niveaux de vie et des aspirations personnelles européennes et américaines ont tous contribué au désir des Africains de posséder et d'exploiter des entreprises économiques modernes. Mais, les effets de ces influences sont conditionnés par la persistance des attitudes et valeurs traditionnelles. Bien que le chef d'entreprise africain prospère soit tenu en haute estime, l'homme d'affaires africain moyen n'a pas, jusqu'ici, joui d'un statut aussi élevé, dans sa propre société, que celui de ses homologues en Amérique du Nord et en Europe Occidentale, car le prestige social le plus élevé est encore principalement partagé entre l'ancienne élite des chefs et des anciens, à la campagne, et la nouvelle élite des chefs politiques, des fonctionnaires, des professionnels et des intellectuels, dans les zones urbaines. La plupart des chefs d'entreprise africains n'ont pas non plus, cet attachement conscient à l'entreprise ni ce sens de son importance sociale qui a caractérisé leurs homologues, dans les pays plus avancés, à des périodes semblables de leur développement. Bien que l'esprit d'entreprise ne manque certainement pas parmi les Africains, il n'est pas devenu la justification primordiale de conduite individuelle qui distingue « le chef d'entreprise » typologique de Mac Weber ou l'innovateur de Joseph Schumpeter. Une préoccupation si exclusive de l'entreprise n'a pas dû caractériser la majorité des chefs d'entreprise prospères, pendant leur développement en Europe occidentale et en Amérique du Nord, et certainement ne le fait pas aujourd'hui, quand les responsabilités sociales et les autres formes d'accomplissement personnel sont aussi considérées sérieusement par les hommes d'affaires. Cependant une propension tiède au travail, avec peu de relation entre la productivité individuelle et l'estime de soi-même, qui a été caractéristique de tant d'Africains dans toutes sortes d'occupations, ne contribue ni à l'achèvement du développement national, ni à l'élévation du niveau de vie.

Rares sont les institutions et valeurs de la société traditionnelle africaine qui préparent les Africains, d'une manière positive à adopter les mobiles, les attitudes et les restrictions qui sont nécessaires pour réussir comme chef d'entreprise moderne. Quelques traits de la société traditionnelle constituent des obstacles à la réussite dans l'entreprise ; d'autres, bien que ne la bloquant pas directement, entravent l'efficacité de l'action des Africains dans les activités économiques modernes. Cependant, dans l'ensemble la vie de la société traditionnelle, n'a une influence ni positive, ni directement négative sur la volonté et la capacité des Africains de s'engager dans

des activités économiques privées : elle est seulement sans rapport avec la portée de l'expérience acquise par l'entreprise moderne, ne la touchant pas du tout ou pas d'une façon significative. De plus, certains aspects de l'expérience africaine, pendant la période de la domination coloniale, ont eu aussi un effet négatif sur la capacité des Africains de satisfaire aux exigences que nécessite une entreprise pour réussir.

INFLUENCE DE LA FAMILLE.

L'influence ambivalente des valeurs traditionnelles sur un chef d'entreprise africain est peut-être plus forte et certainement plus clairement évidente, dans les relations entre sa famille et son travail. En Afrique, comme dans les autres sociétés traditionnelles, les obligations principales sont vis-à-vis de la famille — comme groupe social de base — et la famille souvent s'étend jusqu'aux troisième oncle, cinquième cousin et parfois littéralement à des centaines de personnes. Sans se soucier du type spécifique de la famille africaine traditionnelle, à laquelle il appartient, l'Africain se sent tenu — et on attend de lui — de partager son rendement ou revenu, dans des formes coutumières avec les autres membres de la famille, de défendre leurs intérêts, de répondre à leurs appels d'aide et, en général, de considérer leurs revendications à son égard, comme étant du même ordre de priorité que son propre intérêt personnel. Beaucoup d'Africains sont peu disposés à renoncer au soutien émotionnel, dérivé de la chaleur et de la sécurité des relations de la famille traditionnelle. Par ailleurs, dans de nombreux cas, la famille a procuré tout ou partie des fonds nécessaires au chef d'entreprise pour commencer ou étendre ses affaires. De là, des besoins à la fois psychologiques et financiers se combinent pour perpétuer au moins quelques-uns des liens de la famille traditionnelle, même quand le chef d'entreprise ne réside plus physiquement dans le village ou la communauté familiale.

La plupart des Africains nés et élevés à l'intérieur d'un tel milieu familial, essayent de faire face aux obligations traditionnelles. Certes, l'un des principaux critères du succès, dans l'Afrique contemporaine, est la mesure dans laquelle un chef d'entreprise peut aider de nombreux membres de sa famille, du village et même de la tribu, à manger et à être mieux vêtus, à vivre dans des maisons plus modernes, à envoyer leurs enfants à l'école, trouver des emplois et profiter de plus en plus des loisirs. Les Africains espèrent — et on l'attend d'eux — partager leur succès de ces manières et, pour eux, refuser de le faire, serait risquer d'être rejetés par la famille et par la communauté locale. En même temps, les chefs d'entreprise les plus importants et les plus prospères, principalement dans les régions urbaines, ont le désir accru, et ils sont instamment poussés par leurs femmes, leurs enfants et leurs amis, de se réserver pour eux-mêmes une part plus grande des satisfactions et des symboles modernes des revenus plus élevés : une

importante maison en ville, des vêtements coûteux, un poste de télévision et une automobile ; l'instruction secondaire et supérieure pour leurs enfants, des voyages, des distractions, etc... Ils vivent ainsi entre deux mondes, l'un, traditionnel et l'autre, moderne.

Une conséquence économique importante de la persistance des obligations traditionnelles familiales est que l'on s'attend à ce que les chefs d'entreprise africains procurent des emplois à leurs parents et les entreprises africaines sont, d'une façon caractéristique, dotées d'un personnel composé en grande proportion de membres d'une même famille. L'obligation et la volonté de procurer du travail aux parents va souvent au-delà des besoins économiques de l'entreprise en main-d'œuvre, et les parents employés peuvent ne pas posséder les qualifications nécessaires pour obtenir des résultats efficaces. En outre, il y a tendance à considérer le capital investi dans l'affaire, même s'il ne provient que des propres ressources du propriétaire, comme disponible pour faire face aux besoins des autres membres de la famille, pour payer une amende ou régler un procès, pour envoyer un cousin ou un neveu à l'école, pour aider un autre membre de la famille à monter une affaire, etc. Ainsi, ils peuvent retirer le capital de l'entreprise à des fins étrangères à l'affaire, quelles que soient leurs propres nécessités, au détriment des opérations courantes ou de l'expansion future. Un grand nombre d'entreprises africaines ont échoué pour ces raisons.

Un effet plus subtil des attitudes et obligations traditionnelles est qu'elles renforcent la répugnance des Africains à entrer en association avec des gens qui n'appartiennent pas à la famille ou à la tribu, ou de confier d'importantes responsabilités à des étrangers, employés dans l'affaire. Tandis que d'autres facteurs tendent aussi à décourager une confiance mutuelle entre les Africains qui n'ont pas la même parenté, la méfiance vis-à-vis des étrangers est une caractéristique fondamentale de la société traditionnelle. Même quand les chefs d'entreprise africains peuvent voir les avantages qu'il y aurait à entrer en association avec un étranger, ou de lui confier un poste responsable, ils peuvent en être détournés, non seulement par leurs propres doutes qui subsistent, mais aussi par crainte que les autres membres de la famille ne protestent continuellement contre cet accord et peut-être même ne le sabotent. Pour les mêmes raisons, l'associé ou l'employé étranger a souvent un sentiment faible de loyalisme et d'obligation envers un associé ou un employeur avec lequel il n'a pas de relation traditionnelle. De nombreux Africains, qui ont investi dans différentes sortes d'affaires communes ont perdu leur capital, à cause de la malhonnêteté d'associés ou d'employés, sans relation de parenté avec eux, aussi bien qu'à cause d'une mauvaise gestion ou pour d'autres raisons. Ces attitudes et expériences ont été les principales causes de la lenteur de la croissance des entreprises sous forme de sociétés en nom collectif ou de sociétés par actions et des investissements africains en actions des compagnies gérées par des Africains.

Malgré ces influences, il y a un nombre croissant de chefs d'entreprises africains qui sont à la fois désireux et capables de faire la distinction

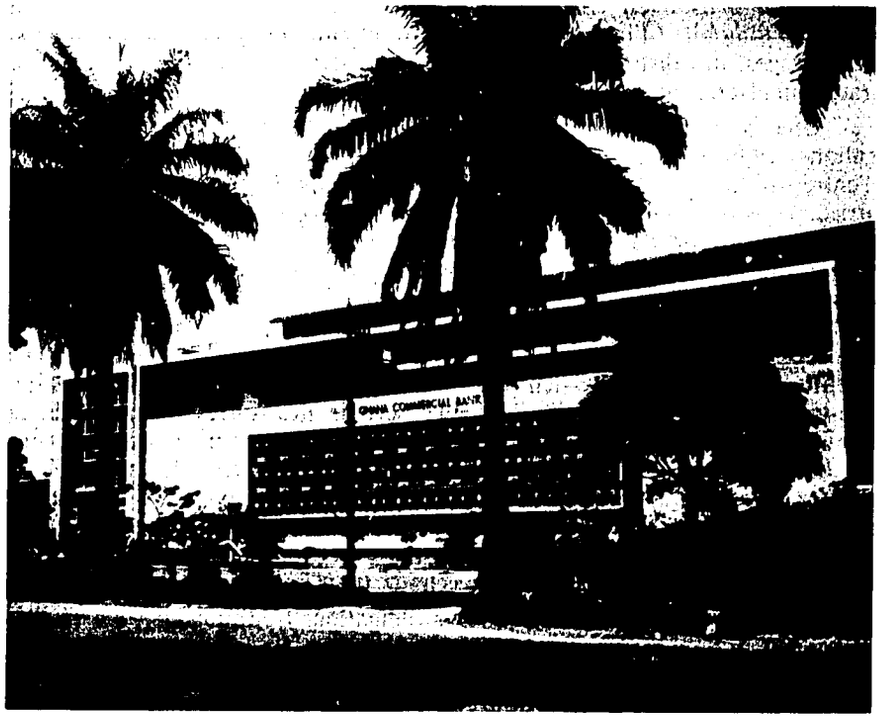

Photo O.N.U.

Quelques pays africains ont établi leurs propres banques commerciales aux fins de retenir l'épargne dans le pays et de pouvoir accorder des prêts aux autochtones à des conditions plus favorables.

moderne entre les responsabilités personnelles et les obligations des affaires, et qui trouvent les moyens de concilier les demandes de la famille traditionnelle et les exigences modernes des affaires. De plus en plus, les besoins d'assistance économique aux parents sont considérés comme des demandes d'appel aux ressources personnelles et au temps de l'entrepreneur, et non comme des demandes leur donnant automatiquement le droit à un emploi dans l'affaire ou à une partie de l'actif de l'affaire. Certes, quelques hommes d'affaires africains, interrogés au cours de l'étude, ont déclaré qu'ils n'employeraient que des parents ayant reçu une formation ou pouvant en recevoir une ; d'autres ont affirmé qu'ils étaient contre l'emploi de parents dans leurs propres affaires et contre le détournement de leur capital — quoique non contre celui de leurs bénéfices — à des fins familiales [2]. Comme l'extension de l'urbanisation affaiblit peu à peu les liens de la famille

2. Voir question 7 dans l'annexe I.

traditionnelle élargie et que, de plus en plus, les Africains atteignent la maturité, sans avoir expérimenté son conditionnement psychologique, l'attitude ambivalente de nombreux hommes d'affaires aujourd'hui se résoudra en faveur de l'utilisation de critères économiques plus stricts dans la prise de leurs décisions au sujet de leurs affaires.

INFLUENCE DES VALEURS TRADITIONNELLES ET L'EXPERIENCE COLONIALE.

Alors que l'influence pénétrante des attitudes et valeurs familiales est le principal moyen par lequel la famille traditionnelle agit sur les nouveaux chefs d'entreprise africains, d'autres influences de la société traditionnelle sont aussi importantes. Les historiens économiques et les sociologues ont insisté sur le grand rôle qu'ont joué la frugalité et l'épargne dans la formation du capital en Europe occidentale et en Amérique du Nord, pendant les premiers stades de l'expansion commerciale et sur les caractéristiques sociologiques spéciales des personnes et groupes ayant un statut anormal ou peu élevé qui les ont incité à devenir des chefs d'entreprise prospères (ex. les Chinois, outremer ; les Indiens, en Asie du Sud-Est et en Afrique orientale ; les Levantins, en Afrique occidentale et en Amérique du Sud, etc...). L'éthique spécifiquement protestante du travail acharné et de l'épargne et l'absence d'autres moyens pour des groupes minoritaires, particulièrement désavantagés, leur permettant de donner toute leur mesure, peuvent avoir contribué aux raisons qui ont motivé la création de l'entreprise et son développement, dans certains pays. Cependant, l'engagement de réussir économiquement pris, comme le moyen principal de s'estimer soi-même, la préférence donnée aux économies sur la consommation et la volonté d'entreprendre un travail physique et de se soumettre aux disciplines du travail ont été les conditions nécessaires au progrès économique moderne, partout dans le monde.

La société traditionnelle africaine n'a fourni aucune sanction de ce genre. Le travail productif n'était pas considéré comme bon en soi, mais seulement comme un moyen d'obtenir les nécessités de la vie et de procurer les formes représentatives de la richesse improductive (ex. : maisons, bétail) qui étaient les marques apparentes d'une haute situation sociale. Les loisirs, l'étalage de sa fortune et la prodigalité des dépenses (relativement à la productivité des économies de subsistances africaines) étaient, par contraste, tenues en haute estime.

Certains aspects de l'expérience coloniale ont servi aussi à perpétuer de telles attitudes et valeurs traditionnelles, bien que, comme cela a été expliqué dans le chapitre I, l'influence de l'occident a été, en beaucoup d'autres façons, la cause principale de leur transformation et de leur remplacement. Les administrateurs coloniaux, non plus, ne travaillèrent pas de leurs mains, vécurent d'une manière visiblement somptueuse, eurent

tendance à traiter avec condescendance les hommes d'affaires, même ceux de leur propre nationalité, semblèrent attacher une grande importance aux activités sociales et recréationnelles. L'instruction dispensée aux Africains, dans leur pays et en Europe, pendant la période coloniale, et qui subsiste, dans une large mesure, même aujourd'hui, tendait à montrer les préférences des Britanniques et des Français pour les professions libérales et pour la culture littéraire. Le sens très fort de devoir se livrer à des activités politiques, engendré par le mouvement d'indépendance, ne fait que commencer dans la plupart des pays d'Afrique, à inciter à un sens correspondant le devoir de se livrer à des activités économiques, soit dans des entreprises privées, soit dans des entreprises gouvernementales. Ce n'est que lorsque les occasions qui se présenteront après l'indépendance d'entreprendre des carrières politiques et gouvernementales seront terminées et que les gens se rendront mieux compte que la continuation de l'indépendance et du développement national exigent des spécialisations et une participation économiques, aussi bien que politiques, que le commerce, l'industrie et la finance attireront les personnalités les plus dynamiques et les plus innovatrices parmi les Africains.

Un autre héritage de la période coloniale est la réalisation, encore insuffisante, que les activités modernes d'ordre économique et gouvernemental exigent certaines disciplines de travail et normes de moralité. Quand les Africains ont commencé à participer à des formes modernes d'activité, c'était, soit comme employés de plantations, de mines et d'établissements commerciaux dirigés par l'étranger, soit comme contribuables ou employés d'un gouvernement sous domination étrangère. Aucune des deux situations ne suscitait un fort sentiment de loyalisme et il était peu probable que les employés ou contribuables africains identifient leurs propres intérêts avec ceux de leurs employeurs Européens ou de leurs gouvernants Européens. Le chapardage, la paresse au travail, l'insuffisance des soins apportés aux machines et à l'équipement, le taux élevé d'absentéisme et du renouvellement du personnel, l'évasion des impôts, la corruption et les autres formes d'irresponsabilité ou d'indiscipline n'étaient pas, au point de vue africain, considérés comme des défauts et, dans certains cas, ils étaient même considérés comme des qualités — par exemple, quand c'était fait avec l'intention de développer les intérêts de la famille, ou comme expression de l'opposition à la domination coloniale.

Les transactions économiques habituelles de la société traditionnelle — partage, troc, marchandage direct et immédiat, ne préparèrent pas non plus les chefs d'entreprise africains aux disciplines et à la planification modernes nécessaires pour satisfaire aux commandes de biens et de services à une date déterminée, en quantités et qualités déterminées et à des prix fixés. Ce manque de connaissance des exigences de la conduite des affaires modernes et l'insuffisance de la connaissance des normes nécessaires de l'éthique des affaires ont trop souvent eu pour résultat une fausse représentation des compétences et des biens, une négligence à payer les dettes et à effectuer les livraisons et d'autres pratiques nocives.

Néanmoins, malgré la puissance persistante des attitudes et des prati-

ques, héritées de la société traditionnelle et de la période de domination coloniale, les Africains apprennent de plus en plus à se conformer aux disciplines et aux normes nécessaires pour se livrer, avec succès, aux formes modernes de l'activité économique. Ce développement prouve la faculté d'adaptation de l'Africain, aussi bien que la puissance des mobiles des stimulants économiques rationnels et que la force malléable des facteurs de commercialisation. Les récompenses de l'entreprise attirent peu à peu les Africains. Parmi ceux qui sont attirés, un nombre croissant apprend, grâce à une expérience quotidienne, à faire la différence entre les manières d'agir qu'ils doivent éviter et les actions qu'ils doivent entreprendre afin de mener leurs efforts au succès. Tout changement d'attitude ou de pratique, intervenu grâce à ces expériences, invite le chef d'entreprise à apporter d'autres modifications à sa conduite. Ce processus d'évolution est nécessairement lent, mais il est bien en marche, dans les pays africains plus développés au point de vue économique, et il a commencé déjà dans presque tous les autres.

CARACTERISTIQUES DU CHEF D'ENTREPRISE AFRICAIN DYNAMIQUE.

On prétend souvent que la classification pyramidale des chefs d'entreprise africains — en une importante catégorie de petits détaillants et de petits fournisseurs de service à la base, une couche beaucoup plus petite de grossistes, importateurs et propriétaires d'ateliers, d'opérations de transport et autres établissements de services, au milieu ; et un tout petit groupe au sommet, d'industriels comparativement importants et de firmes spécialisées et de service — représente non seulement un schéma conceptuel commode, mais aussi une réelle progression historique. On dit que le petit boutiquier réinvestit ses bénéfices en agrandissement et diversification ; il arrive qu'il devienne un grossiste ou importateur, ou qu'il construise une usine et finalement couronne sa carrière en devenant un financier et un directeur de nombreuses compagnies. Il est vrai, il y a des Africains qui ont commencé avec un stock de marchandises de 5 dollars qu'ils portaient sur leurs têtes, à travers les rues et qui ont grandi à travers cette série d'activités devenant, progressivement, plus importantes et plus complexes. Mais cela ne signifie ni que beaucoup de boutiquiers deviendront des magnats, ni que beaucoup, parmi le petit nombre d'industriels et directeurs de société africains d'aujourd'hui, aient commencé leur carrière en montant des stands sur la place du marché.

En fait, les Africains, participant dans les formes les plus modernes de l'activité économique ou dans des opérations à plus grande échelle, ont généralement une instruction considérable, évaluée en normes africaines, au moins une instruction primaire et un peu d'instruction secondaire ou professionnelle. Souvent ils sont entrés dans les affaires, après avoir travaillé,

pendant quelques années, comme employés qualifiés ou employés de bureau d'agences gouvernementales et de firmes étrangères [3]. Le manque de possibilités de progresser dans de tels emplois et l'espérance d'avoir de plus grandes satisfactions dans l'entreprise les ont attiré dans les affaires. Ce qu'il y a de significatif, c'est qu'ils se sont tournés vers l'entreprise, après avoir essayé d'autres professions, également modernes. En général, ces chefs d'entreprise plus importants et plus prospères, conscients des exigences que réclament les opérations d'une affaire moderne, reconnaissent *ipso facto* les attitudes traditionnelles et les pratiques qui entravent les progrès économiques et sont désireux et capables d'en diminuer les effets négatifs si ce n'est de les abandonner complètement.

Par contraste, bien que de nombreux petits commerçants africains disent qu'ils désirent améliorer et s'agrandir, il est probable que l'écrasante majorité d'entre eux restera relativement stagnante, leur vie durant, précisément parce que leur manque d'instruction et d'expérience limite leur capacité de comprendre les exigences des formes modernes d'activité économique et de modifier en conséquence les attitudes et pratiques traditionnelles.

En conséquence, les efforts déployés par les gouvernements africains les compagnies étrangères et les organismes d'aide internationale pour encourager et aider l'entreprise africaine seront plus productifs, s'ils se concentrent sur le petit groupe d'entrepreneurs africains — peut-être, pour le moment, à peine plus de 1 ou 2 % du total — qui ont déjà démontré la volonté et la capacité d'innover, d'améliorer et de s'agrandir. Disperser des fonds et du personnel d'assistance technique parmi un nombre comparativement important de chefs d'entreprise qui n'ont guère ou pas fait preuve de leur aptitude à faire face aux disciplines économiques modernes et aux normes des affaires, revient en grande partie, à gaspiller ces ressources de développement déjà peu abondantes. Il est peu probable que la grande masse des chefs d'entreprise africains utilise efficacement une telle assistance, à moins qu'ils ne puissent l'obtenir seulement comme une récompense de leurs propres efforts à s'améliorer eux-mêmes. Dans le développement d'un pays et d'un individu, le proverbe « *aide toi, le ciel t'aidera* » est vrai. L'exemple d'un petit nombre d'entrepreneurs dynamiques, aidés, par une variété de moyens, à devenir plus prospères par des programmes d'assistance bien conçus, aura un jour l'effet d'accroître le nombre des autres qui comprendront et feront l'effort nécessaire pour être qualifiés à obtenir une telle assistance.

ASPECTS ECONOMIQUES.

Les empêchements sociologiques à la croissance de l'entreprise africaine sont largement hors d'atteinte des mesures politiques gouvernementales réfléchies. Ils seront transformés ou déracinés par les changements fonda-

3. Voir annexe I (tableau résumé et questions 2 et 5) et annexe 2.

mentaux sociaux et économiques, après des périodes comparativement longues. Par contraste, les caractéristiques et problèmes économiques des chefs d'entreprise débutants, étudiés dans cette section, sont en général, directement ou indirectement sensibles aux mesures politiques appliquées par le gouvernement et par l'entreprise privée elle-même.

L'analyse économique montre communément que l'insuffisance des ressources en compétences et en capital sont les causes principales empêchant le développement africain, y compris celui de l'entreprise privée. Le problème fondamental du développement économique en tous lieux est trop connu pour que cela nécessite ici une étude étendue. Cependant, il y a certains aspects et qualifications de la situation africaine qui peuvent être discutés de façon utile.

INSUFFISANCE DE L'EPARGNE, DU CAPITAL ET DU CREDIT.

Dans les économies à basse productivité qui sont encore au niveau de la subsistance, ou à peine au-dessus, la capacité absolue et la capacité relative pour la formation du capital indigène sont toutes les deux assez limitées. Cependant, la capacité africaine pour l'épargne est ordinairement plus grande que ne l'indiquent les évaluations du revenu par tête et les taux des économies et des investissements. Les individus et les familles sont souvent capables d'épargner des pourcentages comparativement importants sur ce qui, d'après les normes des pays développés, apparaît être des traitements et des revenus ridiculement petits. C'est il est vrai, en partie, dû au fait que toutes les familles rurales ont virtuellement des revenus importants en nature, provenant de l'élevage de subsistance, comme les ont aussi quelques familles urbaines qui reçoivent des approvisionnements de parents vivant à la campagne. Cependant, c'est en partie une conséquence constructive de la nature de la famille traditionnelle élargie. Aussi petite que puisse être l'épargne de chaque individu, le nombre de parents contribuant à une affaire particulière peut être assez important pour rendre la somme totale des économies assez respectable, évaluée en normes africaines. Il y aurait beaucoup moins d'investissements privés africains qu'il n'y en a eu déjà, si les Africains n'avaient pas eu la capacité d'accumuler des économies malgré les niveaux faibles de productivité et des revenus.

En un sens, les économies africaines sont parmi les plus liquides puisqu'elles sont souvent conservées sous formes d'accumulation de petites monnaies. C'est précisément pour cette raison, cependant, qu'au sens des besoins d'un système économique moderne, elles ne sont ni liquides ni productives ; elles restent dormantes et ne peuvent être mobilisées, au moyen des mécanismes des banques et des investissements, pour l'usage d'autres entrepreneurs. Les banques modernes ont été des institutions non familières à la plupart des Africains ; leurs fonctions n'ont pas été comprises ; et leurs opérations ont semblé être impersonnelles. Jusque dans ces dernières années, aussi, toutes les banques en Afrique étaient virtuellement possédées par

l'étranger et principalement dotées de personnel étranger. Beaucoup de banques ne font aucun effort pour encourager l'épargne africaine, ni pour expliquer quelle sorte de services peut rendre une banque et jusque dans ces dernières années, aussi, on avait installé peu de succursales où les Africains pouvaient, à leur convenance, déposer leur argent, même s'ils désiraient le faire. Pour ces raisons, beaucoup d'Africains ne déposèrent pas les fonds, dont ils n'avaient pas besoin, dans des banques d'épargne ou commerciales. Des systèmes de caisses d'épargne furent créés, avant 1890, et se développèrent pour atteindre, en 1960, presque 600 000 comptes totalisant 28 millions de dollars. Mais ces dépôts devaient, d'après la loi, être investis en valeurs du gouvernement britannique et de ce fait, n'étaient pas disponibles, jusque tout récemment, pour des investissements productifs en Afrique.

Dans les toutes dernières années, un certain nombre de banques privées, possédées par des Africains, et des banques privées communes africano-étrangères ont été ouvertes au Nigéria et au Libéria. De nombreuses banques britanniques ont aussi commencé à établir des succursales en dehors des principales villes et des ports de mer importants. Quelques-unes de ces banques ont entrepris des campagnes très suggestives pour intéresser les Africains à l'épargne et à d'autres sortes de dépôts et ont eu des résultats de plus en plus encourageants. De plus, quelques formes institutionnelles d'épargne, compagnies d'assurance, fonds médicaux et de pension, etc... ont été établies et ont investi leurs fonds, en Afrique, aussi bien qu'en Europe. Par ces moyens et d'autres, l'épargne africaine est de plus en plus encouragée et mobilisée sous des formes qui la rendront de plus en plus capables d'être investie sur place.

Comme résultat de tels efforts, l'épargne s'est accrue six fois entre 1950 et 1960, dans les banques commerciales du Ghana et, en 1962, a atteint près de 33 millions. Au Nigéria, de 1952 à 1962, l'épargne en banque (90 % africaine) a augmenté de presque dix fois, pour atteindre 62 millions, avec près de 200 000 comptes. Les comptes de caisse d'épargne dans ces deux pays, ont aussi augmenté en nombre, mais pas proportionnellement en total, parce que de nombreux africains, qui utilisaient auparavant les caisses d'épargne postales, ont transféré leurs fonds dans les banques où les taux d'intérêt sont supérieurs et d'où les dépôts peuvent être retirés plus facilement. En Côte d'Ivoire, où presque aucun effort n'a été fait pour encourager l'épargne africaine, une banque qui proclame avoir le plus grand total de fonds d'épargne africains rapporte que le total des dépôts africains est de 120 000 dollars. Au Libéria, deux des cinq principales banques revendiquent environ 1 500 dépôts chacune. En Afrique orientale, le *Credit and Savings Bank* d'Ouganda, décrit dans le chapitre I, a actuellement plus de 56 000 dépôts avec des fonds de plus de 4 millions de dollars, soit une moyenne de 74 dollars par compte.

Pour les chefs de petites entreprises, le capital initial d'investissement provient habituellement d'économies sur les salaires acquis en travaillant pour les compagnies gouvernementales et étrangères, ou tirés des produits

de l'agriculture commerciale, notamment des cultures d'exportation. Certains débutent, en obtenant à crédit un petit stock de marchandises de la part d'importateurs ou de grossistes. D'autres petits boutiquiers commencent par travailler comme apprentis chez des commerçants établis qui leur fournissent tout ou partie de leur stock de début ou leur donnent une somme globale en payement, à la fin de leur temps de service. Ces économies personnelles et autres sources de capital initial peuvent être complétées, en tirant des fonds des économies familiales. En général, il est peu probable que le chef d'une nouvelle petite entreprise, surtout s'il s'agit d'un commerce de détail, puisse être capable d'emprunter beaucoup si même il y réussit, pour se constituer un capital initial d'investissement, soit auprès d'organismes de prêt et de banques de développement gouvernementales, soit auprès de banques commerciales et autres institutions de crédit privées.

A peu d'exceptions près, les banques commerciales n'ont pas encore commencé à jouer un rôle important pour le financement des entreprises africaines pratiquant des activités industrielles et de service. Il est compréhensible que les banques étrangères aient hésité à financer les nouveaux chefs d'entreprise africains, n'ayant ni garanties ni expérience, et qu'elles aient réservé leurs fonds pour le commerce d'exportation et les bureaux auxiliaires locaux et les succursales locales des firmes européennes. Depuis l'indépendance, quelques banques étrangères se sont montrées moins réticentes à fournir du capital et à accorder du crédit aux activités industrielles et de service africaines. Cependant, les disponibilités en liquidités des banques commerciales limitent le pourcentage des fonds de dépôts qui peuvent être bloqués en prêts à long terme, pour investissement. L'emprunt à moyen terme est limité par le fait que peu d'Africains possèdent suffisamment de garanties. Pour ces raisons, le crédit des entreprises industrielles et de service africaines, tend à être à court terme, ce qui ne répond pas aux besoins des chefs d'entreprise. Dans les chapitres suivants, on trouvera des suggestions pour rendre ce problème plus aisé.

Il y a probablement plus de formation de capital privé indigène dans les pays africains qu'on ne le pense communément, mais le total est loin d'être suffisant pour permettre aux Africains de profiter des occasions de création et d'extension d'entreprises qu'offre le développement d'autres secteurs au sein de l'économie africaine. Dans le secteur public de nombreux pays, particulièrement dans certaines parties de l'Afrique occidentale, l'accroissement de l'infrastructure et de l'investissement du capital social a suscité des demandes pour de nombreuses espèces de matériaux et de fournitures nécessaires aux opérations, ainsi qu'à la construction, aux transports ou à d'autres services. La demande du consommateur s'est élevée en raison de l'accroissement des salaires et des traitements et de l'extension de l'agriculture commerciale. Cette demande croissante, à la fois pour les biens d'équipement, les biens de consommation et les services, est largement satisfaite par des importations ou par des firmes et entreprises étrangères opérant dans les pays africains. Une des raisons majeures pour lesquelles les entreprises africaines ne fournissent qu'une faible partie de cette demande

croissante de marchandise et de services, est l'insuffisance de capital et de crédit, quoique ce ne soit pas la seule raison.

Pour les entreprises moyennes et grandes s'occupant d'industries, d'importation et de commerce de gros, de transports et de construction, les bénéfices d'affaires constituent une source croissante de nouveau capital d'investissement pour ces nouvelles occasions. Mais, un tel réinvestissement est encore assez faible et même le chef d'entreprise dynamique africain dépend dans une large mesure des sources extérieures de capital d'investissement. En supposant que les autres obstacles puissent aussi être écartés, de plus grandes facilités pour emprunter le capital d'investissement permettraient à beaucoup plus de chefs d'entreprise africains d'étendre et de diversifier leurs activités et permettraient à beaucoup plus de futurs commerçants de commencer une affaire. L'effet d'un capital insuffisant est désastreux quand il limite les possibilités de ces Africains précisément qui ont déjà fait preuve, et de leur compétence en affaires, et de leur désir de pousser plus loin le développement de leur propre affaire.

Une caractéristique commune aux entreprises africaines individuelles, sociétés et coopératives, est qu'elles souffrent d'une insuffisance de fonds de roulement, plus même que de leur incapacité d'obtenir des capitaux d'investissement supplémentaire. Cela provient en partie de la rareté du crédit à court et à moyen terme mis à la disposition des Africains. Mais, dans de nombreux cas, c'est aussi la conséquence du manque de capitaux de l'entreprise elle-même et du manque de connaissance des dépenses courantes et éventuelles que doit prévoir le chef d'entreprise. Les chefs d'entreprise africains ont tendance à investir une proportion trop grande de leur capital en machines matériel et installations ou, dans le cas d'entreprises de commerce de détail et de gros, en boutiques et entrepôts et souvent en stocks de début en magasin trop importants ou mal choisis. Une proportion trop faible est réservée pour financer les dépenses quotidiennes, l'achat de matières premières et les fournitures nécessaires aux opérations, les frais de main d'œuvre, le financement des inventaires des produits finis à vendre, les étalages ou la publicité, le crédit des clients, etc... Il en résulte souvent une incapacité d'utiliser le matériel existant aussi efficacement que possible, ou de satisfaire aux demandes croissantes, en augmentant la production avec le matériel existant, ou, dans le cas de détaillants, de changer la composition de leur stock pour satisfaire aux préférences des clients. Il en résulte également des retards dans l'exécution des commandes, une incapacité d'effectuer proprement les réparations et l'entretien de machines et du matériel et une dépense de temps et d'énergie excessive par les propriétaires et gérants, pour essayer d'obtenir des crédits additionnels en vue de financer les dépenses nécessaires aux opérations. Alors que des insuffisances du fonds de roulement sont communes dans les pays moins développés — et caractéristiques de nombreuses petites entreprises dans les pays développés — les difficultés africaines, à cet égard, sont dans l'ensemble, plus répandues et plus difficiles à surmonter que dans la plupart des autres régions.

INSUFFISANCE DE COMPETENCES ET INEFFICACITE DES METHODES.

L'insuffisance des compétences constitue un problème plus sérieux, quoique moins difficile à résoudre que l'insuffisance du capital, car la compétence peut souvent se substituer au capital et est, en elle-même, une source importante d'accroissement de la productivité et de l'agrandissement. Au point de vue du chef d'entreprise africain, le problème de l'insuffisance de compétence a deux aspects : la difficulté de trouver des employés qui ont la formation et l'expérience exigées pour les tâches de travail déterminé qu'ils ont à accomplir et le manque de formation et d'expérience du chef d'entreprise, pour les fonctions qu'il doit exercer, comme propriétaire ou comme cadre.

Sauf en ce qui concerne le groupe d'âge le plus jeune, la plupart des chefs d'entreprise africains d'aujourd'hui ont acquis leurs qualifications techniques et directoriales par expérience en cours d'emploi plus que par formation professionnelle formelle. Des spécialisations techniques telles que la menuiserie et le travail du bois, la réparation des moteurs des véhicules, les opérations et l'entretien des machines et une série d'autres métiers et techniques modernes, sont en général acquises en travaillant dans des plantations, des mines et des compagnies commerciales étrangères, ou dans des organismes et des programmes de travaux publics gouvernementaux. Les compétences nécessaires au travail de bureau sont aussi acquises de cette manière. Cependant, bien d'autres compétences sont nécessaires pour réussir dans l'entreprise et les occasions de les acquérir, soit au moyen de l'enseignement officiel, soit au moyen de la formation en cours d'emploi, sont beaucoup plus limitées. Elles sont souvent plus importantes pour le succès de l'entreprise que ne le sont les spécialisations techniques.

Il y a un certain nombre de fonctions, comprises dans cette catégorie, qui sont particulièrement importantes pour les nombreuses entreprises trop faibles pour se procurer les services d'un employé capable de les remplir et qui doivent, en conséquence, être prises en main par le propriétaire ou gérant lui-même. Les principales, parmi elles, sont la tenue des livres et la comptabilité. On a estimé que plus de 90 % des Africains, chefs de petites entreprises, tiennent une comptabilité insuffisante, ou n'en tiennent pas du tout, et sont incapables de déterminer s'ils travaillent avec bénéfice ou quelles sont les branches rentables et non rentables de leurs affaires. La connaissance des inventaires ne repose souvent que sur l'examen physique d'un stock. Dans les entreprises plus importantes, s'occupant d'industries et de distribution en gros, le chef d'entreprise ou gérant africain peut avoir une connaissance insuffisante des types et sources de machines et de matériel qui conviennent à ses besoins, des méthodes d'organisation et de contrôle de la main-d'œuvre et virtuellement de tous les aspects des marchandises et du marché.

Les différences individuelles, il est vrai, jouent un rôle très important, en déterminant à quel degré de tels défauts d'instruction et de formation nuisent au chef d'entreprise. L'habileté, le sens commun et « une tête solide pour les affaires » peuvent souvent suppléer au manque d'instruction ou de formation officielle, en matière de techniques de gestion et de méthodes de traiter les affaires. Les Africains possèdent ces qualités au même titre que les membres d'autres sociétés humaines et ceux qui n'ont pas d'aptitude pour l'entreprise sont finalement éliminés par la concurrence et les disciplines de l'économie de commercialisation. Néanmoins, si l'on admet que la capacité des aptitudes naturelles peut se substituer à l'instruction et à la formation réfléchies, il reste toujours vrai que les qualifications directoriales insuffisantes sont la cause d'une grande part d'inefficacité et de gaspillage, dans les activités économiques africaines, et de la perte d'un capital privé et public considérables, directement ou indirectement investi dans les entreprises africaines.

Beaucoup de chefs d'entreprise africains ne sont pas très enthousiastes à l'idée d'employer des non Africains qui pourraient apporter les connaissances et les qualifications, dont eux et leurs employés africains manquent, même quand ils ont les moyens de se procurer leurs services. Leur résistance vient, d'une part, de leurs doutes au sujet du loyalisme des étrangers et, d'autre part, d'un manque de confiance dans leur propre capacité de garder une autorité de contrôle suffisante sur les non Africains qui sont mieux instruits et ont plus d'expérience qu'eux-mêmes. Il y a, en outre, une mutuelle résistance à faire une association, dans laquelle il pourrait y avoir des différences significatives dans les concepts de méthodes appropriées pour la direction et la gestion du personnel et dans la moralité de l'affaire. On ne trouve des associés et des employés expatriés que dans quelques-unes des plus importantes entreprises africaines, se livrant aux activités économiques les plus développées et les plus complexes.

Comme nous l'expliquerons au chapitre IV, l'insuffisance des compétences directoriales et techniques joue un rôle important dans l'échec de nombreux programmes publics et privés destinés à procurer des prêts et autres moyens de crédit aux chefs d'entreprise africains, principalement aux nouveaux venus et à ceux qui se livrent à des activités de faible envergure. C'est aussi la principale cause économique du pourcentage comparativement élevé des insuccès en affaires et des refus de prêts et d'extensions de crédit. Les prêts accordés par les banques de développement et les sociétés financées publiquement, aussi bien que le crédit mis à la disposition des entreprises africaines par les banques commerciales, les importateurs et grossistes et les industriels, ne sont pas, en général, accompagnés de programmes d'assistance technique. Même quand le chef d'entreprise emprunteur a l'intention de faire face honnêtement à ses obligations et de rembourser ce qu'il doit, il peut être incapable de le faire, parce qu'il n'a pas utilisé les fonds d'une manière productive, en raison de l'insuffisance de ses connaissances et de ses qualifications.

Il est difficile à une société de développement ou à une banque commer-

ciale de procurer, en même temps que des prêts et des crédits, une assistance technique pour la tenue des livres de la comptabilité, la commercialisation et autres spécialisations techniques nécessaires. L'instruction à donner dans ces matières pour garantir l'utilisation effective des prêts et des crédits ne fait pas partie des fonctions normales des établissements de prêts, et ils ne disposent pas ordinairement d'employés réguliers qui pourraient passer leur temps à instruire et conseiller les emprunteurs. De tels programmes d'assistance technique exigent un personnel qui comprenne une grande diversité de spécialistes et de techniciens, et pour les établissements de prêts, l'emploi d'instructeurs nécessaires, à plein temps ou à temps partiel, augmenterait considérablement leurs frais d'opérations et, partant, leurs taux d'intérêts et de services. Dans le chapitre IV et l'annexe III, nous envisagerons des moyens pratiques de lier étroitement les programmes d'assistance technique aux prêts et aux crédits accordés aux chefs d'entreprise africains.

La prédominance des méthodes inefficaces sera réduite automatiquement par les progrès faits en surmontant les qualifications insuffisantes de nombreux chefs d'entreprise africains. Les causes de la productivité comparativement faible et des frais relativement élevés des entreprises africaines sont nombreuses : les facteurs sociologiques cités plus haut, l'absence d'économies importantes, le choix de matériel et de techniques mauvaises, la faiblesse du système de distribution, etc., aussi bien que l'utilisation de méthodes directoriales, techniques, financières et de travail de bureau inefficaces à l'intérieur de l'entreprise. Ces défauts de méthodes apparaissent virtuellement dans tous les aspects des opérations : dans la production et le traitement des matières premières, dans les pratiques de commercialisation et de tenue des inventaires et des livres comptables, dans le contrôle des normes et de la qualité, dans la technique des ventes et les relations avec le client, dans le financement, dans les relations entre la main-d'œuvre et la direction, etc. Ces défauts peuvent n'avoir pas d'importance dans certains types d'entreprises africaines (par exemple, les petits établissements de détail et de service), ou peuvent être contrebalancés, dans l'ensemble ou en partie, par des frais peu élevés de main-d'œuvre et le fait de se contenter de petits profits. Encore une fois, les grandes entreprises africaines, se livrant à des activités plus complexes et plus modernes, sont généralement les plus exemptes de déficiences méthodologiques corrigibles. Cependant, pour beaucoup d'entreprises africaines, principalement celles qui ont à concurrencer les produits importés ou les produits fabriqués sur place par des firmes étrangères ou ceux vendus par des non Africains (exemple, Levantins et Asiatiques), l'utilisation de méthodes inefficaces est un sérieux désavantage.

LE SYSTEME DE DISTRIBUTION ET LA CONCURRENCE.

Le peu d'importance et le caractère sporadique de la demande dans les marchés africains limitent sérieusement aussi la vitesse du développement des activités de l'entreprise africaine. La grande majorité de la population de l'Afrique tropicale vit toujours à la campagne et ses besoins sont encore principalement satisfaits par l'économie traditionnelle de subsistance. L'économie de commercialisation est limitée aux villes et aux cités, aux régions rurales qui se livrent à la production de récoltes commerciales destinées à l'exportation ou à l'approvisionnement des villes et aux travailleurs de la campagne, employés par le gouvernement, dans les mines, l'industrie du bois, les transports et les industries. D'année en année, l'économie de subsistance décroit et l'économie de commercialisation grandit : mais le processus en est lent.

A l'intérieur de l'économie du marché national, la demande est limitée par la faible productivité et les faibles revenus, et elle est tributaire des variations des facteurs économiques internationaux qui régissent les prix et le volume des produits exportés. De plus, les demandes du marché national augmentent pendant la saison sèche et diminuent quand la pluie arrive ; elles ont tendance à être fortes, pendant les périodes où les récoltes commerciales sont envoyées à l'étranger, et à s'affaiblir, à d'autres périodes de l'année. De nombreux Africains, même dans les régions urbaines, ou dans leur proximité, ne sont que des acheteurs occasionnels. Dans certaines parties d'Afrique, la vente au détail à prix fixe n'a pas encore remplacé le marchandage entre vendeur et acheteur.

Ces traits, et d'autres, du marché africain, permettent d'expliquer de nombreuses caractéristiques du système de distribution. En général, le système de distribution africain consomme une main-d'œuvre considérable, ne procure que peu, ou pas de services aux clients, investit aussi peu que possible pour l'entretien des locaux et les étalages des marchandises et il commence seulement à utiliser la publicité. La large majorité des boutiques de détail et des stands du marché ne contiennent que de petits stocks, composés d'un petit choix de marchandises apparentées qui ne permet qu'un chiffre d'affaires réduit et qu'une faible marge bénéficiaire. Virtuellement, tous les détaillants sont approvisionnés par des grossistes, parce que, à l'exception des denrées alimentaires produites sur place, une grande proportion des marchandises vendues est importée. Les importateurs approvisionnent les grossistes qui, à leur tour ravitaillent des vendeurs en demi-gros et de nombreux intermédiaires de ce genre peuvent intervenir avant que l'on ne parvienne au détaillant africain Quand les biens de consommation fabriqués sur place ne sont pas vendus directement par les grandes firmes de détail, possédées par l'étranger, ils ont tendance à être distribués par l'intermédiaire de la chaîne des grossistes et semi-grossistes et non directement par les industriels aux petits détaillants africains.

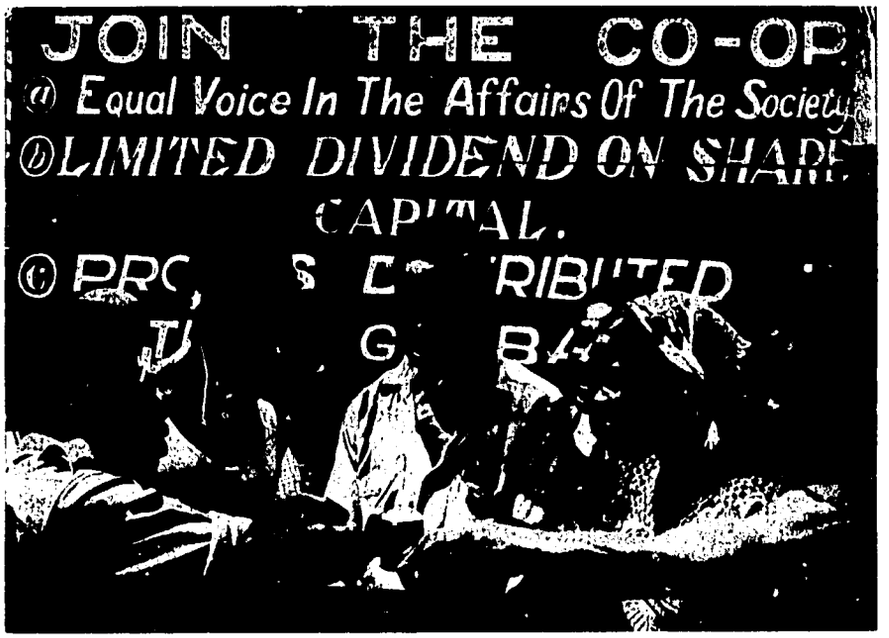

Photo O.N.U.

Des Nigériens proclament publiquement les avantages de leur coopérative.

Ces caractéristiques du système de distribution africain sont des traits familiers des activités de gros et de détail, généralement dans les premiers stades du développement économique. Il est aussi typique que les Africains ne fassent que commencer à entreprendre des opérations d'importation et d'exportation, sauf au Nigéria et au Ghana, où il y a de nombreuses firmes africaines d'exportation prospères. Jusqu'à ces dernières années, virtuellement toutes les marchandises importées passaient par les mains des grandes sociétés commerciales britanniques, françaises, belges et hollandaises et autres firmes européennes ou par celles des chefs d'entreprise levantins et asiatiques. La distribution des biens de consommation importés, vendus sous marque de fabrique, et virtuellement celle de tous les biens d'équipement est aussi presque exclusivement effectuée par des entreprises non africaines. Récemment, cependant, un certain nombre de chefs d'entreprise d'Afrique occidentale, généralement grossistes, mais comprenant quelques détaillants, ont commencé à établir leurs propres contacts directs avec des fournisseurs d'Europe occidentale et des Etats-Unis.

L'étroite dépendance des détaillants, grossistes et importateurs africains des possibilités de crédit est aussi typique des premiers stades du développement d'un système moderne de distribution. Comme nous l'avons déjà mentionné presque toutes les entreprises africaines souffrent d'un fonds

de roulement insuffisant. Quant au système de distribution, la plus grande partie du crédit disponible est fourni par les fournisseurs ; les détaillants dépendent des semi-grossistes ; les semi-grossistes des grossistes et importateurs qui, à leur tour, dépendent des licences des fournisseurs d'outre-mer ou des industries et des banques nationales. Les nombreux détaillants, à une extrémité de cette chaîne, ont beaucoup plus de difficultés à obtenir du crédit que n'en ont les grossistes ou importateurs relativement importants à l'autre extrêmité. En conséquence, les détaillants ne peuvent généralement accorder qu'un crédit très limité aux consommateurs africains qui, cependant, espèrent ordinairement différer le payement de leurs achats. Il en résulte souvent une exagération du crédit accordé aux consommateurs par les détaillants africains ; cause importante du nombre élevé de ceux qui n'arrivent pas à satisfaire à leurs obligations, à tous les maillons de la chaîne de crédit, principalement à l'extrêmité du commerce de détail. Cela augmente le prix du crédit ; les taux d'intérêt tendent à être élevés et les délais de payement courts ; et à la fin, c'est le consommateur qui supporte la plus lourde part du fardeau sous la forme de prix plus élevés.

La nature sous développée du système de distribution et les connaissances et compétences limitées des grossistes et détaillants africains limitent la concurrence principalement au prix et aux termes du crédit accordés aux acheteurs. D'autres aspects de la concurrence — qualité et diversité des marchandises, service de réparations, publicité, étalages publicitaires et facilités de vente, etc. — ne commencent qu'à être pratiqués par les chefs d'entreprise africains et principalement dans les grandes cités d'Afrique occidentale. La concurrence des prix tend à désavantager les Africains par rapport aux grossistes et détaillants non Africains. Les Levantins, en Afrique occidentale et les Asiatiques, en Afrique orientale, sont capables souvent d'offrir de meilleurs prix et de meilleurs termes de crédit, et des stocks plus diversifiés, à cause de leur plus grande efficacité, de leurs facilités plus grandes de crédit et de leurs contacts établis depuis longtemps avec les firmes d'importation et de fourniture d'outre-mer.

A mesure que les chefs d'entreprise acquièrent de l'expérience et qu'ils se font une bonne réputation auprès des fournisseurs, des banques et des clients, ils commencent à profiter des mêmes avantages que leurs concurrents non Africains. C'est au Nigéria et au Ghana que ce processus a été le plus développé, principalement au niveau du détail et, en conséquence les grandes compagnies de commerce européennes ont manifesté une tendance de plus en plus marquée à concentrer leurs activités sur la distribution et l'importation en gros, et peu à peu à entreprendre des opérations industrielles. Par exemple, l'*United Africa Company,* jusqu'ici le plus grand distributeur de détail au Ghana et au Nigéria, a vendu ses comptoirs de détail aux Africains à des conditions d'achat faciles et ne conserve que ses grands magasins modernes (Kingsway) dans les grandes villes ; de plus, cette compagnie a fait des investissements de plus en plus nombreux dans des affaires industrielles de ces pays. En Afrique orientale, les chefs d'entreprise africains éprouvent bien plus de difficultés à concurrencer les marchands

et commerçants asiatiques et ils ont eu besoin d'une assistance considérable des gouvernements africains et d'autres sources pour s'implanter dans les lieux où il existe des possibilités commerciales importantes. Cependant, dans quelques régions, les Africains commencent à concurrencer efficacement les Asiatiques dans le commerce de détail et ces derniers commencent à entreprendre des affaires industrielles, bien qu'ils n'aient pas encore abandonné le domaine de la distribution.

On peut noter aussi que les entreprises africaines s'occupant des industries manufacturières et de service vont au devant d'une sérieuse concurrence en s'établissant sur des marchés où prédominent déjà des entreprises ou importateurs non africains. Une difficulté supplémentaire, à laquelle font face les nouveaux industriels, est le fait que les consommateurs africains sont connus pour aimer les produits de marque, ce qui renforce la préférence accordée aux marchandises importées. Cependant, les industriels africains sont ordinairement plus capables de lutter contre la concurrence que les grossistes et détaillants africains, parce que leurs ressources sont plus grandes, et, ce qui est plus important, leur instruction généralement plus développée et leur expérience plus vaste, leur permet de concurrencer plus efficacement leurs rivaux non africains

Des tarifs protecteurs peuvent habituellement contrebalancer l'avantage des prix des marchandises importées, mais les consommateurs peuvent être prêts à payer des prix plus élevés pour les produits importés, quand leur qualité et leur utilité sont supérieurs. Dans tous les pays moins développés, de telles différences en qualité et utilité existent souvent, lorsque la fabrication locale vient de débuter. Les appels patriotiques et les campagnes « achetez africain » peuvent avoir eu quelque effet, en changeant les préférences du consommateur, mais l'acceptation des produits fabriqués dans le pays ne pourra être assurée que lorsqu'ils auront des qualités comparables à celles des produits importés. Des tarifs de protection et des licences d'importation hautement prohibitifs peuvent écarter les industries étrangères et forcer les consommateurs à acheter des marchandises nationales de plus pauvre qualité, mais à la longue, cette politique ne rend que plus difficile l'obtention de l'acceptation des produits nationaux par le consommateur. Il serait plus utile d'aider les producteurs africains à fabriquer des produits de meilleure qualité.

LES RESSOURCES EN MAIN D'ŒUVRE, PRODUCTIVITE ET RELATIONS ENTRE LA MAIN D'ŒUVRE ET LES EMPLOYEURS.

Les problèmes concernant la main-d'œuvre ne constituent pas en général les principales difficultés que rencontrent aujourd'hui les chefs d'entreprise africains. Même quand ces derniers se plaignent, par exemple, de la faible productivité de la main-d'œuvre ou de l'attitude peu satisfaisante

des employés, l'examen révèle souvent que les difficultés proviennent de méthodes de direction inefficaces ou de la compréhension insuffisante par les employeurs des mobiles des travailleurs.

En ce qui concerne les ressources en main-d'œuvre et son recrutement, il faut faire des distinctions entre les diverses catégories de travailleurs. Il y a beaucoup de main-d'œuvre non qualifiée, tant dans les villes que dans les campagnes, sauf dans un relativement petit nombre de pays sous-peuplés (exemple, le Libéria) et dans certaines régions, à l'intérieur des pays. La main-d'œuvre semi qualifiée et qualifiée est plutôt rare dans les campagnes, mais se trouve de plus en plus dans les villes des nations les plus développées d'Afrique, grâce à la formation en cours d'emploi dans les activités existantes et de l'établissement, ces dernières années, d'écoles et d'institutions professionnelles enseignant tous genres de spécialités manuelles, mécaniques et de travail de bureau. Par contraste, il y a partout un manque de ce qui est appelé personnel de cadre moyen et d'Africains possédant les qualifications de techniciens et d'ingénieurs. Les chefs d'entreprise africains ont des difficultés à recruter un nombre suffisant de travailleurs de cette dernière catégorie, particulièrement parce que la grande majorité de ces entreprises n'offrent pas de possibilités de formation et de perfectionnement, comparables à celles qui sont fournies par de nombreux organismes gouvernementaux et par quelques firmes étrangères.

La productivité de la main-d'œuvre et les taux correspondants de l'absentéisme et de rotation du personnel n'ont pas été suffisamment étudiés et ces questions font donc encore l'objet d'opinions contradictoires. En outre, il est difficile de faire des comparaisons avec les pays industriels développés, du fait que la technologie industrielle et les facteurs sociaux qui affectent le comportement de la main-d'œuvre dans les pays européens, diffèrent considérablement de ceux des pays africains. Par exemple, la productivité africaine, mesurée en rendement par homme-heure, est généralement considérablement inférieure dans la plupart des industries qu'en Europe occidentale ou en Amérique du Nord ; mais les usines dans les pays développés sont habituellement beaucoup plus mécanisées et automatisées. L'emplacement du domicile par rapport au lieu de travail est également un facteur beaucoup plus important dans la rotation de la main-d'œuvre, dans les pays moins développés, qu'en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis, en partie à cause de l'insuffisance des transports.

En Afrique, comme dans beaucoup de pays moins développés les taux d'absentéisme et de rotation ont tendance à être considérablement plus élevés pour le personnel non qualifié que pour les travailleurs qualifiés. Quand les employés trouvent à se loger dans l'enceinte de l'entreprise ou à proximité de celle-ci, l'absentéisme et la rotation sont beaucoup plus faibles, même en ce qui concerne les travailleurs non qualifiés. De même, plus l'entreprise est grande, et plus sa gestion est intelligente et efficace, plus il y a des chances pour que la productivité de la main-d'œuvre soit élevée et que les taux d'absentéisme et de rotation de toutes catégories de travailleurs soient faibles. C'est le peu d'envergure des entreprises africaines et l'insuf-

fisance de leurs méthodes et des politiques vis-à-vis du personnel qui souvent sont la cause des problèmes de faible productivité, d'absentéisme et de rotation du personnel.

Dans l'ensemble, le mouvement syndical dans les pays d'Afrique a été créé en allant de haut en bas plutôt que de bas en haut, comme en Europe occidentale et en Amérique du Nord, pendant le XIXe siècle. C'est encore un produit assez exotique, transplanté dans le milieu africain et il n'est pas du tout certain qu'à l'avenir les syndicats africains prennent un développement et une signification semblables à ceux qu'ils ont pris dans les pays industrialisés développés. Dans beaucoup de pays africains, il y a eu une tendance accrue à laisser soit au gouvernement, soit au parti politique au pouvoir le soin de régir les initiatives et activités syndicales. Des considérations d'ordre économique et politique ont motivé cette tendance et l'effet en a été le nombre comparativement faible de grèves industrielles. En tout cas, l'activité syndicale ne constitue pas, pour l'instant, un grand souci pour la plupart des chefs d'entreprise africains.

En ce qui concerne la main-d'œuvre, la plus sérieuse difficulté rencontrée peut-être par les chefs d'entreprise africains est dans certains aspects des relations entre la main-d'œuvre et la direction, qui sont fortement influencées par les caractéristiques sociologiques, discutées dans la première partie du présent chapitre. Deux problèmes méritent une mention particulière : le refus de la plupart des chefs d'entreprise africains de déléguer une responsabilité au personnel africain des cadres, et l'échec de nombreux chefs d'entreprise à encourager et aider les employés africains, à obtenir la formation nécessaire pour améliorer leurs qualifications et augmenter leur chance d'être choisis pour un emploi. Les ressources et les moyens pour entreprendre la formation des travailleurs peuvent manquer, particulièrement dans les petites entreprises ; mais ils sont souvent disponibles dans des écoles professionnelles pas trop éloignées des centres de productivité, des institutions gouvernementales, des firmes étrangères, etc. La plupart des chefs d'entreprise africains ont manifesté peu de désir à voir leurs employés participer à ces programmes et à leur confier des postes plus élevés, quand ils ont réussi à acquérir par leurs propres moyens les qualifications nécessaires.

De même, les chefs d'entreprise africains ont tendance à se plaindre que leurs employés des cadres moyens manifestent trop peu de désir d'assumer des responsabilités qui leur sont déléguées, mais souvent ils n'ont même jamais donné à ces employés une chance d'exercer l'initiative dont ils pourraient déjà être capables. C'est pour résoudre ces problèmes des relations entre la main-d'œuvre et le travail que les chefs d'entreprise africains doivent déployer beaucoup plus d'efforts qu'ils n'ont, jusqu'ici, été désireux de le faire.

EFFORTS PERSONNELS ET AIDE MUTUELLE.

Les chapitres qui suivent traiteront des genres d'assistance pour surmonter ces problèmes et d'autres, qui sont et peuvent être fournis aux chefs d'entreprise africains par des entreprises étrangères opérant en Afrique, par les gouvernements africains et par les gouvernements étrangers et des organisations internationales exécutant des programmes d'assistance dans les pays africains. Cependant il faut attacher une égale importance aux efforts que les chefs d'entreprise africains sont désireux et capables de faire, non seulement pour s'aider eux-mêmes mais aussi pour s'aider les uns les autres. De tels efforts sont nécessaires en soi et aussi pour permettre aux chefs d'entreprise africains de profiter des programmes d'assistance entrepris par les gouvernements et les compagnies étrangères.

L'aide et la coopération mutuelles sont un principe fondamental des sociétés traditionnelles africaines. En conséquence, il n'est pas surprenant que les chefs d'entreprise africains se soient associés entre eux, de manières variées, pour résoudre avec plus d'efficacité les problèmes auxquels ils ont à faire face. Dans quelques cas, une telle coopération prend une forme qui est une adaptation ou une image d'une méthode traditionnelle d'association ; dans d'autres cas, elle a eu pour résultat la création de nouveaux types de disposition d'aide mutuelle ou l'adoption de formes occidentales d'organisations d'affaires.

Parmi les organismes d'origine ou d'inspiration indigènes en Afrique occidentale et dans des parties de l'Afrique orientale, les associations tribales et raciales sont, de loin, les plus grandes et les plus répandues. Dans beaucoup des plus grandes villes et cités, les Africains des mêmes régions tribales, villages ou groupes raciaux, ont formé des associations aux fins d'aide mutuelle, protection et relations sociales. Quoique ces associations n'aient pas été primitivement formées dans le but d'aider les chefs d'entreprise, elles aident parfois leurs membres qui désirent commencer ou étendre une affaire, à obtenir du capital et les membres ont tendance à se rendre service entre eux, en engageant des employés, formant des associations, fournissant des approvisionnements et des services et faisant des affaires entre eux.

Il y a des formes indigènes variées de sociétés d'épargne et de crédit, organisées plus particulièrement pour accumuler du capital et aider à l'occasion les chefs d'entreprise, par exemple *l'esusu* [4] de Yoruba, au Niger. Au Kenya ce que l'on appelle les « compagnies », formées par les Kikuyu et d'autres tribus, sont des associations d'Africains qui se livrent à des

4. Un *esusu* est une association avec un nombre de membres limités dont chacun paye une contribution mensuelle fixée. Le total est remis à tour de rôle à chaque membre, mensuellement. Des institutions similaires existent dans les sociétés traditionnelles, dans d'autres parties du monde, pour épargner des sommes comparativement importantes, afin de les utiliser pour l'achat de biens de consommation, parfois pour des investissements.

activités de distribution et de transport, mais ces associations se sont avérées assez transitoires, en raison de désaccords sur le partage des bénéfices et d'une comptabilité insuffisante et malhonnête.

Ce que l'on nomme les « associations commerciales » en Afrique occidentale ont une importance plus grande et croissante. Ce ne sont pas des formes africaines de l'association commerciale typique d'hommes d'affaires américains ou européens, mais ce sont des groupes de chefs d'entreprise africains, se livrant à des activités économiques semblables, qui ont formé une organisation pour se procurer à eux-mêmes les services nécessaires sur une base coopérative, telle que l'achat en gros de matériaux et de fournitures, un système de prêts, location de transports, représentation de leurs membres auprès des institutions gouvernementales, etc. L'expansion et le développement de ces associations commerciales, à services communs, d'hommes d'affaires africains pourraient apporter une très importante contribution à l'encouragement et au renforcement de l'entreprise africaine.

COOPERATIVES.

La coopération est, de loin, la plus répandue des formes d'association occidentales adoptées dans les pays africains. Il existe en Afrique, des entreprises coopératives de tous genres : coopératives de transformation et de ventes de produits agricoles ou annexes ; coopératives artisanales, dans les affaires de service et les opérations de petite industrie ; coopératives de gros et d'importation ; coopératives de détail pour consommateurs, unions de crédit, etc. Les gouvernements africains accordent une importance particulière à l'établissement et au perfectionnement des coopératives ; non seulement en raison de leurs avantages économiques, mais aussi parce qu'elles sont sensées incarner des valeurs sociales semblables à celles des sociétés traditionnelles par exemple : responsabilité communale, aide mutuelle, partage, relations sociales, etc.

De même que dans les autres parties du monde, les coopératives de ventes et de transformation des produits agricoles sont les plus nombreuses et les plus prospères. Particulièrement en Afrique orientale, il y a beaucoup de coopératives remarquables de ce genre, qui traitent et vendent du coton, du café, du tabac et d'autres denrées agricoles et achètent des fournitures, du matériel agricole et d'autres équipements pour leurs membres. Dans de nombreux cas, ces coopératives furent créées avant l'accession à l'indépendance sur l'initiative et avec l'assistance financière des gouvernements coloniaux, et furent guidées, pendant leurs années de formation, par des fonctionnaires de vulgarisation en matière de coopératives et, parfois, par des gérants européens rémunérés. Les plus importantes et les plus prospères coopératives agricoles gèrent aujourd'hui leurs affaires avec leur propre personnel africain spécialement formé. Quelques-unes exploitent aussi des

boutiques de détail, accordent des crédits à leurs membres, leur procurent des moyens de formation et d'instruction et se livrent à des activités d'assistance sociale, telles que l'aide à la construction des écoles locales ; le financement des bourses, pour que les enfants de leurs membres étudient dans des instituts techniques et dans des universités, etc. Alors que beaucoup de coopératives agricoles sont encore en train de lutter pour s'établir elles-mêmes et que d'autres ont échoué, en raison d'une gestion inefficace ou malhonnête, ou de l'indifférence de leurs membres, le grand nombre d'exemples de réussite indique que ce type de coopératives répond à un réel besoin en Afrique, et constitue un moyen efficace d'accroître la productivité et d'améliorer le bien être des fermiers africains.

Par contraste, l'expérience faite avec d'autres types de coopératives a été moins satisfaisante, non seulement en Afrique, mais dans le monde entier. En général, les coopératives spécialisées dans le commerce, l'industrie, les services et autres domaines non agricoles, rencontrent de grandes difficultés, pendant leur période de formation, et ont tendance à se dissoudre quand les économies dans lesquelles elles opèrent s'accroissent et deviennent plus complexes. Les coopératives artisanales s'occupant de fabrication et de services sont souvent des moyens très utiles pour faire connaître des techniques industrielles et autres durant les premiers stades du développement. Mais, à un moment donné, les membres les plus dynamiques commencent à s'irriter contre les restrictions apportées à leurs activités et à leurs revenus, imposées par les statuts de la coopérative et s'installent à leur propre compte, laissant l'organisation se débattre avec ses membres les moins entreprenants et les moins efficaces. Ou bien, alors que l'économie s'accroît, la concurrence d'entreprises privées ou publiques fonctionnant sur une large échelle, peut mettre les coopératives en faillite.

En plus de ces problèmes et de bien d'autres qui se posent aux coopératives artisanales dans le monde entier, il y a eu des difficultés spéciales, provenant d'une planification insuffisante, dans un certain nombre de pays africains. Les coopératives artisanales étaient trop grandes ou trop petites pour les marchés qu'elles sont supposées servir ; ou elles étaient situées dans des endroits où il y avait trop de concurrence de la part d'autres genres d'entreprises, ou qui étaient trop éloignées de leur clientèle normale. Quelques-unes ont commencé dans des domaines industriels et de services particuliers qui ne se prêtent pas à la forme coopérative. Beaucoup étaient insuffisamment financées, équipées de types de machines inadéquates ou composées de membres, manquant des qualifications dans les domaines technique, de travail de bureau et de gestion. Les programmes d'assistance financière et les services de vulgarisation gouvernementaux n'ont pas été jusqu'ici capables d'aider les coopératives artisanales à surmonter ces difficultés et d'autres. En conséquence, beaucoup de coopératives artisanales, récemment établies, doivent lutter pour survivre ou ont déjà été dissoutes. Etant donné que les coopératives d'industrie et de services artisanaux peuvent jouer un rôle utile, particulièrement durant les premiers stades de développement, il est important qu'elles soient organisées

sur la base d'études suffisantes de rentabilité sérieuse, que leur importance et leur emplacement soient déterminés avec soin et qu'elles puissent obtenir l'aide financière et technique, dont elles ont besoin [5].

ORGANISATIONS D'HOMMES D'AFFAIRES.

Les formes occidentales d'organisations d'hommes d'affaires existent aussi dans les pays africains. La plupart des grands centres commerciaux ont une chambre de commerce et d'industrie et il y a des fédérations nationales d'employeurs, des instituts ou associations de gestion et d'autres organisations semblables. Elles ont, dans la plupart des cas, été établies originairement par des hommes d'affaires européens, exploitant des affaires en Afrique, et beaucoup d'entre elles continuent à n'accepter que des membres occidentaux. C'est ainsi que les chefs d'entreprise africains ont décidé de former leurs propres organisations, chaque fois qu'ils n'étaient pas admis comme membres dans les institutions existantes ou que ces organisations ne cherchaient qu'à répondre aux besoins des membres non africains. Cependant, les associations organisées par les Africains ont été, dans la plupart des cas, faibles et très inefficaces. Etant donné que les intérêts des communautés d'affaires africaines et non africaines convergent de plus en plus, le maintien d'organisations distinctes irait à l'encontre des intérêts des deux groupes. En raison de la différence de niveau entre chefs d'entreprise africains et européens, il sera cependant nécessaire d'adapter et d'étendre les activités des organisations intégrées, afin de répondre aux besoins immédiats des membres africains.

Les chambres de commerce et d'industrie accomplissent de nombreuses fonctions utiles. Elles représentent la communauté d'affaires, vis-à-vis des gouvernements nationaux et locaux, pour une variété de questions juridiques, administratives et de politique économique. Elles sont, dans quelques pays, un moyen important par lequel le secteur privé participe à la planification nationale de développement et à d'autres activités gouvernementales, telles que licences d'importation, contrôle des changes, recouvrement des impôts, planification et formation de la main-d'œuvre, etc. Elles procurent des services variés à leurs membres (exemples : renseignements sur les marchés, améliorations technologiques et activités gouvernementales, etc., assistance technique dans le développement des produits et du marché, normalisation et contrôle de qualité, commercialisation, etc., et formation dans une variété de spécialisations directoriales et techniques).

Les fédérations d'employeurs s'intéressent plus particulièrement aux problèmes des relations entre la main-d'œuvre et la direction et généralement, sont impliquées dans des négociations avec le gouvernement, soit

5. Voir dans Annexe II-4 et 11 des exemples d'une coopérative artisanale et d'une de transports.

que ce dernier ordinairement règlemente les salaires, les heures, le recrutement et les conditions de travail et s'intéresse au développement économique et aux conséquences monétaires de la productivité et des revenus des travailleurs, soit que les syndicats embryonnaires, dans de nombreux pays, dépendent du parti politique au pouvoir, ou du gouvernement. De plus, les fédérations d'employeurs procurent des moyens de formation professionnelle et créent des services consultatifs et ont représenté leurs membres à des conférences internationales.

Les institutions ou associations de direction et les organisations semblables sont de date plus récente que les chambres et fédérations et sont composées de personnes assumant des responsabilités directoriales dans les secteurs tant public que privé. Leurs fonctions principales sont de diffuser des renseignements sur l'amélioration des méthodes et techniques de gestion et de constituer un forum pour la discussion des problèmes de direction.

Les deux types d'organisations de chefs d'entreprise traditionnelles et modernes, offrent la possibilité à leurs membres de s'aider eux-mêmes et de s'aider les uns les autres. Mais, sauf pour beaucoup de coopératives agricoles, ces organisations sont plutôt faibles et mal dirigées. De nombreuses améliorations peuvent être apportées à ces activités d'effort personnel et d'aide mutuelle, principalement à celles qui — comme les organisations commerciales (services communs) — s'attachent particulièrement à répondre aux besoins africains et ont un bel avenir devant elles. L'amélioration de ces institutions elles-mêmes, et l'aptitude de leurs membres à en faire un usage plus efficace, dépendent non seulement de l'aide extérieure, mais aussi de l'initiative dont les chefs d'entreprise africains feront preuve pour suggérer et entreprendre les changements nécessaires.

RECOMMANDATIONS.

Les problèmes et les restrictions des chefs d'entreprise africains, discutés dans ce chapitre, peuvent être surmontés par une variété de moyens. La connaissance des procédés par lesquels d'autres ont réussi et l'expérience acquise en résolvant ses propres problèmes sont à la longue le meilleur moyen d'apprendre. Mais à plus court terme, il y a un certain nombre de mesures particulières qui pourraient être prises par les chefs d'entreprise africains, individuellement et collectivement, pour accélérer ce processus d'apprentissage et d'amélioration de soi-même. Les suggestions suivantes indiquent les principaux moyens par lesquels les chefs d'entreprise africains peuvent s'aider eux-mêmes plus efficacement.

Dans la mesure du possible, les commerçants et les petits industriels africains devraient être encouragés à former des associations commerciales (services communs) et à améliorer celles qui existent déjà. Il est plus facile pour une association commerciale que pour un individu isolé d'obtenir des prêts et du crédit et plus économique pour elle d'effectuer des achats en gros de matériaux et de fournitures pour les opérations. Elle peut aussi

s'occuper sur une base collective de la vente, de la publicité, de la représentation auprès des autorités publiques, des recherches pratiques et de l'obtention d'assistance technique de sources gouvernementales et privées. Si l'association commerciale sert de référence à ses membres pour l'obtention de prêts, elle sera bien placée pour demander à ses membres d'améliorer leurs méthodes commerciales telles que : tenir des livres, conserver des comptes bancaires, faire face à leurs obligations financières, etc.

Des associations de distributeurs de marchandises similaires opérant sur le plan national peuvent être organisées, de façon à constituer un réseau d'agents et de débouchés de distribution et à faire la publicité pour des produits industriels importés et nationaux. Sans un tel réseau et sans un statut de crédit bancaire reconnu, les grossistes et les détaillants africains ont de la difficulté à représenter des industriels d'outre-mer, dont la distribution a été donnée principalement aux firmes non africaines.

Les chambres de commerce nationales et locales et les fédérations d'employeurs donnent des renseignements et des conseils, souvent désirés mais difficiles à obtenir, aux entreprises individuelles sur les marchés, les fabricants, les contrats qui seront attribués, les centres commerciaux et industriels, les questions législatives et fiscales, etc. Les chefs d'entreprise africains devraient avoir leur place dans les chambres de commerce, les fédérations d'employeurs et les institutions de direction locaux et nationaux. Dans quelques pays, ces institutions ne comprennent maintenant que des hommes d'affaires non africains. Il est de l'avantage mutuel, à la fois des Africains et des étrangers, d'appartenir aux mêmes institutions qui peuvent représenter les intérêts communs de la communauté des affaires dans son ensemble, pour une variété de problèmes juridiques administratifs et législatifs et peuvent participer à la planification de développement national.

Chacun de ces trois types d'associations d'hommes d'affaires — ou toutes — peuvent encourager la vente, le contrôle de la qualité, la normalisation et l'éducation du consommateur. De plus, de telles institutions peuvent offrir des cours en matière de commerce de détail, commercialisation, comptabilité et d'autres spécialisations dont leurs membres africains ont tant besoin.

Les chefs d'entreprise africains devraient prendre conseil des fonctionnaires des ministères du gouvernement et des centres ou banques de développement pour établir ces associations. Il y a un certain nombre d'assotions formées durant la dernière décennie, mais elles ont rarement été établies avec une conception précise de la nature et des limites de leurs activités et l'inexpérience de la plupart des Africains, dans la gestion de leurs propres affaires, s'est souvent reflétée dans celle de ces associations.

Les chefs d'entreprise africains devraient déployer de plus grands efforts pour former et perfectionner leurs employés africains, en leur faisant donner de l'instruction, quand c'est possible, ou en leur donnant la possibilité d'assister à des cours extérieurs. Au niveau des cadres, les employés africains devraient participer, quand il convient, aux discussions des décisions de la direction, de façon à élargir leur compréhension de la pratique

des affaires et à être encouragés à prendre de plus en plus de responsabilités. Beaucoup de chefs d'entreprise africains, dont les affaires se sont étendues, se plaignent d'être gênés d'avoir à remplir de si nombreuses fonctions eux-mêmes ; cependant, il n'y a qu'un très petit nombre de chefs d'entreprise africains qui ont délibérément essayé d'accroître les responsabilités de leurs employés.

Les chefs de petites entreprises pourraient s'améliorer en prenant des leçons de courte durée sur la tenue de livres, la comptabilité, le contrôle des marchandises et des stocks, l'étalagisme, le service de douane et les autres aspects de la conduite d'un établissement moderne de gros, de détail ou de service. Quand de tels cours ne sont pas déjà à leur disposition, les entrepreneurs devraient prendre l'initiative de demander à la chambre de commerce, à l'association commerciale, l'institut de direction ou autre organisation locale appropriée de donner de tels cours sur une base régulière et bien préparée. Quand de tels cours existent, il serait sage d'établir les programmes après avoir discuté avec les chefs d'entreprise africains, des matières dont ils ont le plus besoin et des heures qui leur conviennent le mieux. Il a été évident dans des programmes antérieurs destinés à des chefs de petites entreprises que ceux qui donnent les cours et ceux qui les reçoivent ont souvent été si éloignés, les uns des autres, dans leur conception de la nature des problèmes, que les résultats n'étaient guère probants. De tels cours faits doivent, par nécessité, être de courte durée, étant donné que les chefs de petites entreprises ne peuvent quitter leurs affaires que pendant un temps très court et qu'il leur sera plus profitable de n'absorber à la fois que quelques idées et techniques qu'ils pourront alors mettre à l'essai.

Les foires commerciales régionales, nationales et internationales, tenues dans les pays africains, ont eu beaucoup de succès, d'après les chefs d'entreprise africains qui y ont participé. Ces foires leur ont donné une occasion de démontrer aux acheteurs nationaux et étrangers la possibilité et la qualité de leurs produits. A leur tour, ils sont devenus conscients de la considérable variété de produits qui peuvent être utilisés dans leurs propres activités. Les chefs d'entreprise africains devraient suggérer, encourager ces foires et y participer.

Des efforts devraient être faits pour faciliter l'établissement de banques de développement privées, de fonds d'investissements et de fonds mutuels et d'autres procédés financiers par lesquels au moyen d'une participation en action, le nombre croissant d'Africains dans le gouvernement ou dans les affaires qui ont de modestes sommes à investir, pourraient contribuer au développement des entreprises productives africaines.

En l'absence de marchés des valeurs appropriés, de telles institutions pourraient aider peu à peu à mobiliser le capital à investir. Cependant, une direction honnête et expérimentée est indispensable et elle peut avoir à être procurée par des banques et les institutions financières étrangères ou par des banques de développement gouvernementales, durant une période initiale.

3

LE ROLE DES COMPAGNIES ETRANGERES DANS L'ENCOURAGEMENT DES ENTREPRISES AFRICAINES.

Obstacles aux relations mutuellement profitables aux compagnies étrangères et aux chefs d'entreprise africains. — Politiques et programmes des compagnies pour aider les chefs d'entreprise africains. — Aide aux industriels africains. — Aide aux producteurs agricoles. — Aide aux distributeurs africains. — Entreprises communes. — Activités des banques et des institutions financières étrangères. — Formation et promotion des employés africains. — Autres activités des compagnies étrangères. — Encourager la création d'un portefeuille-actions africain. — Participation aux chambres de commerce et autres organisations commerciales. — L'aide à l'instruction et autres programmes de service communutaaire. — Recommandations.

A part l'agriculture, la plus grande partie du secteur privé moderne, dans l'Afrique tropicale d'aujourd'hui, consiste en activités exercées par des sociétés commerciales étrangères, principalement européennes, et par des Levantins, Asiatiques et autres non Africains, résidant dans ces pays. En conséquence, l'entreprise étrangère privée est un facteur principal dans le développement de l'entreprise africaine.

La manière la plus efficace, pour une compagnie étrangère, d'agir sur le développement de l'entreprise nationale, est de beaucoup par la conduite quotidienne de ses opérations, quelles qu'elles puissent être : industrielles, de gros ou de détail, financières ou de services. Ce point est si évident qu'il est souvent oublié dans les discussions sur le rôle des investissements privés étrangers dans un pays moins développé. Pourtant, il est d'une telle fondamentale importance qu'il peut être utile de décrire brièvement la nature de ce processus.

La relation entre les activités d'une compagnie étrangère et l'encouragement de l'entreprise africaine apparaît de la façon la plus nette dans les industries de fabrication, où les effets en sont les plus importants, à la fois en portée et en ampleur.

Une compagnie industrielle étrangère, dans un pays africain, engage de la main-d'œuvre pour assurer le travail, accroissant ainsi à la fois l'emploi et les revenus. Elle doit former cette main-d'œuvre à accomplir une variété de tâches qui vont du travail manuel non qualifié, en passant par les activités semi-spécialisées de différentes sortes, aux opérations fortement spécialisées nécessitant une compétence en matière de mécanique, d'électricité, de travail de bureau et de gestion. Les réserves de compétences disponibles dans les pays s'en trouvent augmentées et quelques-unes des personnes ainsi formées peuvent quitter la compagnie étrangère pour s'établir à leur propre compte. De plus, la compagnie étrangère a besoin de matières premières et semi-transformées, de composants et de pièces de montage pour sa production ; elle a besoin de fournitures de toutes sortes pour l'exploitation de l'usine — combustible et énergie, lubrifiants et matériaux d'entretien, fournitures de bureau, récipients et matériel d'emballage. — Généralement la compagnie a besoin aussi de services auxiliaires, tels que de construction, de transports, de vente en gros et au détail, de commercialisation et de publicité, services juridiques et de vérification des comptes, etc. A leur tour, ces services nécessitent normalement certains matériaux, des produits finis et des fournitures d'exploitation ; leurs besoins contribuent à accroître les demandes en biens et en services sur le marché local.

Ce sont ces liens qui sont d'une importance capitale pour l'encouragement de l'entreprise locale, aussi bien que pour l'évolution de l'économie dans son ensemble. Au début, particulièrement dans les pays aussi peu développés que ceux d'Afrique tropicale, une compagnie étrangère importera les produits que requiert la production et les fournitures d'exploitation dont elle a besoin, mais finalement elle en arrive au stade où il devient rentable, tant pour la compagnie elle-même, que pour les autres entreprises, de fabriquer de plus en plus de ces produits sur place. De même, de nombreuses compagnies étrangères ont constaté qu'elles devaient se charger elles-mêmes de certains, sinon de tous les services annexes, particulièrement de la construction, des transports et de la distribution. Cependant, tôt ou tard, elles en arrivent au point où il devient plus économique de faire assurer ces services par des fournisseurs locaux. Ce processus n'est vraiment rien de plus qu'une répartition progressive du travail et une spécialisation croissante des activités économiques qu'Adam Smith identifiait, il y a deux siècles, comme étant le mécanisme de la croissance économique et des gains de la productivité.

Le moment précis où s'opère cette transition du régime des importations et de l'indépendance des compagnies à celui de la confiance dans les fournitures locales dépend fondamentalement de la croissance du marché. Si le besoin de la compagnie pour son propre usage, d'une matière première ou d'un article constitue en soi un marché assez important, alors

la compagnie peut elle-même en entreprendre la fabrication, ou encore, si la matière première, ou l'article particulier, sont déjà produit sur place, la compagnie étrangère peut aider le chef d'entreprise africain à augmenter et à organiser sa production et à en améliorer la qualité au point qu'il puisse devenir un fournisseur digne de confiance de la compagnie. S'il n'y a pas de production locale de la matière ou de l'article désiré et si le marché potentiel est déjà, ou est sur le point de devenir assez important, la compagnie étrangère peut rechercher un chef d'entreprise local désireux et capable d'en commencer la production et peut l'aider de différentes manières. De même, la compagnie étrangère peut encourager les chefs d'entreprise locaux à fournir les services annexes nécessaires.

Les compagnies étrangères exploitant des affaires de distribution, de transports, de service et de finance ont évidemment des problèmes d'approvisionnement et de services annexes de moindre envergure que les entreprises manufacturières, minières et agricoles. Leurs besoins en main-d'œuvre techniquement qualifiée et en fournitures d'exploitation sont aussi généralement plus faibles. Cependant, leurs effets sur l'entreprise indigène sont importants à cet égard. Et elles peuvent contribuer au même degré que les compagnies industrielles, au développement d'une main-d'œuvre locale qualifiée en matière de travail de bureau et d'administration, à l'accroissement des revenus et à la disponibilité de capital et de crédit.

Alors que la croissance du marché détermine la nature, la taille et l'époque de telles transitions de l'importation et de l'indépendance de la compagnie à la production et à la fourniture locales, il y a aussi une possibilité pour une politique délibérément choisie d'accélérer ou de retarder ce processus. De tels choix sont ouverts, d'une part, aux gouvernements des pays moins développés, et, de l'autre, aux compagnies étrangères intéressées.

Ces dernières années, quelques pays moins développés ont cherché à accélérer ce processus en passant une législation exigeant que de plus en plus, les articles de production et les services annexes soient fournis localement d'après un calendrier établi. Cette politique a été constructive et utile, quand elle s'adaptait avec réalisme à la grandeur du marché, soit déjà existant, soit presque certain de se développer dans un avenir quasi immédiat. Elle a été ruineuse et nocive dans des situations où la taille réelle et la taille potentielle du marché n'étaient pas assez grandes pour supporter un volume rentable de production locale. Jusqu'ici, aucun pays africain n'a commis l'erreur de faire ce faux calcul. Mais la relation fondamentale entre la croissance de l'économie et la taille du marché souligne, pour de nombreux pays africains, dotés d'une population peu nombreuse et de faibles revenus, l'importance des propositions envisageant un commerce régional libre et d'autres dispositions coopératives en Afrique tropicale.

Les compagnies étrangères, impliquées dans ce processus ont, elles aussi, la possibilité de choisir parmi une variété de politiques. Elles peuvent décider de continuer à importer leurs articles de production et leurs fournitures d'exploitation et de se charger elles-mêmes d'une partie ou de l'ensemble de leurs services auxiliaires, même quand ces derniers sont dis-

ponibles sur le marché local, par suite de développements stimulés ailleurs dans l'économie. Ou bien, les compagnies étrangères peuvent attendre passivement que de tels développements se produisent, puis utiliser ces biens et ces services, lorsque des chefs d'entreprise locaux ou d'autres entreprises étrangères peuvent les fournir. Enfin, les compagnies étrangères peuvent décider de jouer un rôle actif dans ce processus, à un moment approprié, en cherchant et aidant délibérement des chefs d'entreprise locaux à se lancer dans la production des biens et des services nécessaires. Ainsi, la politique des compagnies étrangères est un facteur déterminant important, tant de l'ampleur de ces nouveaux développements économiques que du moment où ils se produiront. Les compagnies qui suivent une politique active contribueront plus tôt et d'une manière plus importante à la croissance économique en général et au développement de l'entreprise locale, en particulier, que celles qui continuent à recourir aux importations et à pratiquer une politique d'indépendance ou passive.

OBSTACLES AUX RELATIONS MUTUELLEMENT PROFITABLES AUX COMPAGNIES ETRANGERES ET AUX CHEFS D'ENTREPRISE AFRICAINS.

Avant de décrire ce que les compagnies étrangères font actuellement et ce qu'elles pourraient faire de plus pour encourager l'entreprise africaine, il serait bon de considérer les obstacles qui empêchent le développement de relations mutuellement profitables aux entreprises étrangères et indigènes.

Comme nous l'avons déjà souligné, les limites basiques de ces relations sont fixées par la grandeur du marché. Mais, même quand le marché est déjà, ou en voie de devenir assez important pour garantir la production locale des biens et des services nécessaires aux compagnies étrangères, il y a des obstacles supplémentaires qui empêchent l'établissement de relations d'affaires mutuellement profitables.

Etant donné que ces obstacles s'élèvent du côté des chefs d'entreprise africains, ils reflètent en grande partie les caractéristiques sociologiques et les insuffisances économiques analysées dans le chapitre II. Celles-ci limitent la volonté et la capacité des entrepreneurs africains de fournir des biens et des services de la qualité et en quantités requises et au moment demandé. Grâce à des formes variées d'assistance les compagnies étrangères peuvent aider les entreprises africaines à améliorer leurs rendements à ces égards étant entendu que les uns et les autres doivent avoir une conception précise des changements nécessaires et que les deux parties soient prêtes à faire l'effort nécessaire. Mais, les plus sincères efforts d'une compagnie étrangère ne peuvent pas assurer qu'un fournisseur africain éventuel sera capable de fournir les biens et services désirés d'une façon satisfaisante et à un prix économique. L'insuffisance de capital et de crédit, l'inefficacité des méthodes et le manque de compétences et l'inexpérience africaine en matière des disciplines strictes et continues nécessaires pour contrôler la qualité et assurer

les livraisons à temps, peuvent annuler les meilleures intentions d'une compagnie étrangère. Un autre facteur restrictif est dû au fait que dans le passé de nombreux chefs d'entreprise n'ont pu faire honneur au crédit qui leur était accordé et de là, la difficulté d'obtenir une cote de crédit pour des entreprises potentiellement dignes de confiance, avec lesquelles une compagnie étrangère envisage d'avoir des relations d'affaires.

La connaissance de ces difficultés a été jusqu'à ces derniers temps, un facteur principal du peu d'empressement ou du refus des compagnies étrangères à utiliser les chefs d'entreprise africains comme fournisseurs de biens et services. Les quelques rares compagnies étrangères, qui ont accepté de courir ce risque, ont eu quelques expériences décevantes avec des chefs d'entreprise africains et ont, pour le moment au moins, interrompu leurs programmes d'assistance pour encourager de nouvelles entreprises africaines, bien qu'elles continuent à acheter des biens et des services africains.

Alors que ces caractéristiques des chefs d'entreprise africains constituent des obstacles importants au développement, elles indiquent aussi les moyens spécifiques par lesquels les compagnies étrangères peuvent aider à accélérer le processus. En d'autres termes, il y a une relation réciproque en jeu. Le refus des compagnies étrangères d'utiliser les biens et les services des fournisseurs africains empêche davantage encore ces derniers d'acquérir les attitudes et qualifications nécessaires. Au contraire, la volonté des compagnies étrangères de prendre les risques impliqués et de fournir une assistance aux chefs d'entreprise africains, ne peut qu'encourager les changements d'attitude et améliorer les qualifications qui sont indispensables au progrès africain.

Jusqu'à ces dernières années, on ne peut dire qu'à cet égard les compagnies étrangères aient fait preuve d'une bonne volonté particulièrement remarquable. A peu d'exceptions près, les compagnies étrangères, travaillant en Afrique tropicale, ne suivirent pas une politique délibérée, pour tâcher d'encourager et d'aider les chefs d'entreprise africains à devenir fournisseur de bien et de services, même quand le volume du marché aurait pu justifier un tel développement. En fait, quelques compagnies étrangères et des gouvernements anciennement coloniaux, découragèrent à l'occasion l'établissement de l'entreprise indigène. Ce n'est que ces dernières années, après ou juste avant l'accession à l'indépendance politique, qu'un nombre important de compagnies étrangères, en Afrique tropicale, ont commencé à entrer dans une série continue de relations d'affaires avec des chefs d'entreprise africains et que quelques compagnies ont même été plus loin et ont institué des programmes positifs d'assistance aux chefs d'entreprise pour améliorer leurs rendements dans des rapports d'affaires de ce genre. Aujourd'hui, il y a un nombre croissant de compagnies étrangères, principalement britanniques et américaines, qui sont en train de déployer les efforts qui sont à la fois désirables et pratiques. Par contraste, à travers l'Afrique francophone, les compagnies françaises qui sont aujourd'hui engagées dans des activités de cette sorte, sont encore certainement peu nombreuses.

Quelques chefs d'entreprise africains se sont plaints que la concur-

rence des compagnies étrangères était trop forte pour permettre aux compagnies indigènes de débuter ou de prospérer. Ces plaintes sont compréhensibles pour autant qu'elles reflètent les disparités des ressources et des compétences, entre les entreprises africaines et les entreprises étrangères. Mais de telles disparités n'ont pas empêché nombre de chefs d'entreprise africains de s'établir à leur compte dans de nombreux domaines et c'est précisément grâce aux ressources et compétences supérieures que possèdent ces entreprises étrangères, qu'elles ont pu établir ces liens et fournir une aide aux chefs d'entreprise africains, afin qu'ils puissent profiter des possibilités économiques. Il serait faux de dire qu'il n'existe pas de soi-disant « concurrence déloyale » de la part des compagnies étrangères. Mais il est peu probable que des compagnies étrangères, dirigées par des hommes responsables ayant le souci de leurs propres intérêts à long terme, cèdent à la tentation de faire des bénéfices à court terme, par des méthodes sans scrupules, au détriment des concurrents indigènes.

Cependant, les plaintes africaines au sujet de la concurrence faite par les compagnies étrangères résulte en partie de leur aversion contre toute concurrence quelle qu'elle soit. Cette attitude s'explique, elle aussi, du fait que la concurrence économique n'a joué aucun rôle dans les sociétés traditionnelles africaines, qui insistaient sur la coopération et les responsabilités communales dans la vie économique. De là vient que la concurrence économique est un phénomène non familier à la plupart des Africains et ils ne sont pas conscients des avantages de cette concurrence, soit pour eux-mêmes, soit pour l'économie dans son ensemble. Pour cette raison, il conviendrait peut-être que les compagnies étrangères exercent plus de retenue dans le choix des méthodes avec lesquelles elles font concurrence aux entreprises africaines qu'elles ne le jugeraient nécessaire ou désirable dans leurs propres pays.

Enfin, il faut souligner que la concurrence qui touche le plus la majorité des chefs d'entreprise africains n'est pas celle des grandes compagnies étrangères de production ou financière, mais celles des entreprises d'importation, de gros et de détail, levantines et asiatiques. Cependant, malgré leur handicap les distributeurs africains apprennent à tenir leur place sur le marché local malgré la concurrence et font de plus en plus preuve de leur capacité d'y répondre, tant en raison de leur connaissance accrue des exigences des affaires que de l'aide provenant des gouvernements africains et de sources étrangères.

POLITIQUES ET PROGRAMMES DES COMPAGNIES POUR AIDER LES CHEFS D'ENTREPRISE AFRICAINS.

Un nombre croissant de compagnies étrangères a néanmoins commencé à développer, avec des chefs d'entreprise africains des relations mutuellement profitables. C'est en Afrique occidentale que les plus grands progrès ont

été enregistrés, notamment au Nigéria et au Ghana, où le marché est plus développé qu'ailleurs en Afrique tropicale et où l'entreprise africaine est beaucoup plus évoluée.

Aide aux industriels Africains.

Un bon exemple de firme étrangère venue à l'aide de producteurs africains est l'*United Africa Company* qui a fait un effort pour commercialiser des articles produits localement dans ses grands magasins de Kingsway au Nigéria et à Ghana. Parmi ces marchandises produites localement l'on compte des meubles, des textiles et des produits de boulangerie fournis par des compagnies nigériennes, et des textiles, bagages, conserves, boissons en bouteilles et autres produits fabriqués par des entreprises ghanéennes. La *Shell-BP-Petroleum Development Company Ltd* est approvisionnée en argile de forage par un producteur africain [1]. Au Nigéria, une firme prospère de réchapage de pneus vend des pneus régulièrement aux compagnies étrangères et elle possède ses propres entreprises de transport. D'autres compagnies étrangères louent des véhicules de transport possédés par des Africains.

Pour établir des relations prospères de ce genre, il a souvent fallu que l'entreprise étrangère fournisse des formes variées d'assistance à l'entreprise africaine. D'abord, l'entrepreneur africain a été aidé dans le choix du type de matériel qui était le mieux approprié à ses besoins ; et parfois, la compagnie étrangère a pris des dispositions pour passer les commandes auprès des fabricants de biens d'équipement en Europe occidentale ou aux Etats-Unis. Pour donner des facilités de crédit à l'acheteur africain, la compagnie étrangère a elle-même, dans certains cas, passé les commandes de matériel, de fournitures et de transport maritime et a parfois fourni les fonds nécessaires à l'achat du matériel ; cette opération s'est généralement effectuée sous forme d'un prêt à rembourser à la compagnie étrangère, en versements échelonnés, sur les fonds provenant de la vente des produits finis. Quand le matériel arrive, les techniciens de la compagnie étrangère peuvent aider le chef d'entreprise africain à installer les machines, à organiser une ligne de production, à éliminer les imperfections inévitables et à établir les contrôles de qualité et les calendriers de production nécessaires. Même après la mise en marche de l'opération, la compagnie étrangère peut continuer à collaborer avec le chef d'entreprise africain pour améliorer l'efficacité et la sécurité de la production, pour établir un système adéquat de livres et de comptabilité, pour trouver des marchés supplémentaires pour ses produits, etc.

Les commandes, ou garanties de commandes, d'une compagnie étrangère à des producteurs africains peuvent servir de base pour obtenir un prêt d'une banque commerciale ou d'un autre établissement financier. De

1. Voir Annexe II-2.

tels prêts ont été utilisés soit pour l'achat de biens d'équipement, soit comme fonds de roulement d'exploitation de l'affaire.

Parfois, les compagnies étrangères ont entrepris d'aider les employés d'un chef d'entreprise africain nouveau ou déjà existant, à recevoir une formation ou à perfectionner leurs compétences en matière de production, de travail de bureau, etc., nécessaires à ces derniers pour remplir leurs obligations vis-à-vis des premières. Les compagnies étrangères, à l'occasion, fournissent une assistance technique aux entreprises africaines, en mettant à jour leurs livres, en préparant les documents juridiques et en organisant et contrôlant le personnel de secrétariat et de bureau. Cependant des honoraires raisonnables peuvent être demandés pour de tels services. Il y a aussi des cas où une compagnie étrangère a fourni une assistance technique ou consultative, même quand elle n'est pas le principal acheteur des produits fabriqués par l'entreprise africaine ou même quand aucune relation d'affaires n'existe entre eux. Par exemple, la *Westinghouse Electric Company* a parrainé une compagnie fabriquant des radios en Nigéria, et la *United Africa Company* a aidé une firme de l'Afrique occidentale d'enregistrement de disques de phonographe à faire transcrire ses enregistrements magnétiques en Europe occidentale.

Une autre méthode, utilisée particulièrement dans l'industrie de la construction, consiste à faire des sous-contrats. Alors que les compagnies étrangères doivent parfois recourir à cette formule pour obtenir des contrats de constructions du gouvernement, elle permet aux sous-traitants africains de se familiariser avec des techniques modernes et des méthodes plus efficaces de construction. De nombreuses compagnies importantes de construction européennes et américaines ont utilisé des sous-traitants africains pour exécuter certaines parties de grands projets. Un exemple est la compagnie *Richard Costain Ltd* qui a fait des soumissions en commun avec une entreprise du nord de la Nigéria, pour un certain nombre de constructions.

Aide aux producteurs agricoles.

De l'aide a été aussi fournie dans le domaine agricole. La *Firestone Plantations Company,* au Libéria, a distribué gratuitement pendant les dix dernières années un million environ de jeunes plants d'arbres à caoutchouc, à quelques mille huit cents planteurs libériens et a donné des conseils techniques gratuits sur les méthodes de culture et de saignée et sur d'autres problèmes rencontrés par les producteurs libériens. Elle a également accordé des petits prêts pour des achats de matériel aux planteurs de caoutchouc libériens ; ces prêts ont été remboursés avec les produits de la récolte de caoutchouc qui a été généralement traitée et vendue par les soins de *Firestone.*

Quelques-unes des compagnies anglaises de tabac, en Afrique occidentale et orientale, ont donné des jeunes plants et des engrais à des producteurs africains et ont garanti qu'elles achèteraient toute la production.

Dans quelques cas, les compagnies de tabac ont accordé des prêts aux fermiers, avec des garanties du gouvernement. La *Tanganyika Packers Ltd* (une succursale de la firme anglaise d'*Oxo Ltd*) obtient 90 % de la viande, dont elle a besoin pour boucherie et la mise en conserves, des fermiers du Tanganyika qu'elle a aidé, conjointement avec le ministère de l'Agriculture du Tanganyika, à produire du bétail de meilleure qualité.

Aide aux distributeurs Africains.

Cependant, les plus grands progrès ont été réalisés dans l'utilisation des chefs d'entreprise africains comme distributeurs et fournisseurs de services auxiliaires. Parmi les exemples les plus remarquables, il faut citer la *British American Tobacco Company* au Nigéria et en Afrique orientale, et plusieurs grandes compagnies pétrolières anglaises et américaines (exempes *Shell, Esso, Mobil,* etc.) dans toute la région. Ces compagnies ont fait un effort résolu, pour vendre leurs produits par l'intermédiaire de détaillants africains. Au Ghana et au Nigéria, plusieurs compagnies vendent leur stock tout entier par l'intermédiaire de détaillants africains et ils ont aussi commencé à faire un peu de commerce de détail par l'intermédiaire d'Africains, au Libéria, en Afrique orientale, et dans quelques-uns des pays africains de langue française. La difficulté a été de trouver des Africains qui veulent bien — et en soient capables — exploiter des boutiques de détail et des stations de service automobile. En général, les compagnies vendent ou louent les installations aux Africains qui les exploitent comme des entreprises indépendantes. Certaines compagnies pétrolières ont accordé des crédits pour l'achat initial d'essence et autres produits pétrolifères, vendus par les détaillants africains ; d'autres ont exigé le paiement comptant. Alors que l'expérience de début a parfois été décourageante — une compagnie américaine a signalé qu'elle avait eu 20 % de créances irrécouvrables pendant la première année d'un tel programme en Côte-d'Ivoire — les résultats ultérieurs se sont rapidement améliorés, à mesure que les chefs d'entreprise africains ont acquis et partagé l'expérience et que les compagnies ont appris de meilleures techniques de sélection et de formation. Les Africains ont aussi appris que les établissements de détail dirigés par le propriétaire le sont généralement mieux et rapportent plus que ceux qui ont engagé un gérant.

Ces compagnies étrangères ont trouvé, en général, qu'il est désirable de demander aux futurs détaillants africains de suivre des cours de formation. *Mobil* met en œuvre un programme qui couvre les aspects techniques et administratifs des opérations des stations de service et comprend aussi un cours d'administration commerciale. Les succursales de la *British American Tobacco Company* au Nigéria et en Afrique orientale ont organisé plusieurs cours qui couvrent des activités telles que : prise des commandes, planification des livraisons, établissement et contrôle des inventaires, évaluation des marchés, publicité et développement des ventes, crédit à la clientèle,

politique des prix et de hausse de prix, tenue des livres et comptabilité et autres aspects de la conduite efficace et rentable des opérations de détail. De plus, quelques chambres de commerce et instituts de direction ont commencé à offrir des cours semblables aux détaillants africains.

La *United Africa Company* et de nombreuses autres compagnies étrangères pratiquant le commerce de gros dans les pays de langue anglaise d'Afrique occidentale, se sont retirées ces dernières années avec des pertes considérables, du commerce de gros et de détail de produits et de quincaillerie (articles ménagers en métal et en plastique et autres produits de consommation durable). Ces produits constituent une forte proportion des marchandises vendues par les détaillants africains qui, dans quelques cas, ont repris les installations des compagnies étrangères, à des conditions d'achat avantageuses. De plus, la *United Africa Company* a établi dans tout le Nigéria, vingt-deux centres de gros, pour la distribution de denrées de première nécessité aux détaillants africains, nouveaux ou déjà existants. Beaucoup de détaillants africains étaient incapables de maintenir des stocks suffisants en raison de l'insuffisance de capital et de la lenteur des transports ; ces centres de gros leur assureront donc un approvisionnement suffisant de marchandises. La *United Africa Company* a aussi institué un cours commercial consultatif qui permettra aux détaillants africains de se familiariser avec les nombreux aspects de l'exploitation rentable d'un commerce de détail. D'autres compagnies britanniques d'importation et de gros fournissent des cours semblables.

L'utilisation de grossistes africains s'est naturellement développée plus lentement, mais on relève déjà plusieurs tentatives d'efforts dans ce domaine. Par exemple *John Holt and Company,* une des principales compagnies de commerce et de gros, en Afrique occidentale, a également abandonné ses opérations de détail en produits et en quincaillerie et a organisé deux compagnies au Nigéria pour fournir des services de gros à des groupes associés de détaillants africains. Dans la présente phase, ces entreprises de gros sont dirigées par *John Holt* qui possède la majorité des intérêts, mais dans quelques années, on espère que les actions et la gestion seront repris par les participants africains. En Côte-d'Ivoire, la société commerciale de l'Ouest africain (SCOA) — l'une des grandes affaires d'importation française opérant en Afrique occidentale — assiste une entreprise de gros, formée de cinquante détaillants africains. SCOA a fourni 30 % des actions et les services de quatre agents des cadres qui forment leurs homologues africains.

Entreprises communes.

Au cours de ces dernières années, beaucoup d'attention a été accordée dans quelques pays africains (et particulièrement dans les pays les plus développés d'Amérique latine et d'Asie), à la possibilité de créer des entreprises communes à participation étrangère et indigène. Les étrangers sont à même

de fournir trois choses essentielles, dont manquent les chefs d'entreprise africains, ou qu'ils possèdent à un degré insuffisant : du capital, des compétences en matière de techniques et de gestion et des relations établies avec les fournisseurs et les clients d'outre-mer. Les participants africains peuvent aider à surmonter les désavantages avec lesquels les entreprises possédées exclusivement par l'étranger travaillent de plus en plus, dans les pays d'Afrique devenus indépendants, en conférant le caractère « national » à l'entreprise commune et se servant utilement de leur meilleure connaissance des conditions locales et de leur aptitude à traiter avec les gouvernements et politiciens africains.

On cite un certain nombre d'exemples de telles entreprises communes qui ont réussi en Amérique latine et plusieurs tentatives ont été faites périodiquement en Afrique pour former des entreprises par association entre des personnes, compagnies, coopératives, syndicats et autres organisations étrangers et africains. Beaucoup de ces efforts sont encore trop nouveaux pour pouvoir évaluer leur succès ou leur échec. Certaines de ces tentatives, mais non pas toutes, faites autrefois au Ghana et au Nigéria, ont échoué, principalement parce qu'aucun des associés ne savait ni ce qu'il voulait attendre de l'autre, ni ce que l'autre attendait de lui.

Bien qu'une entreprise commune rentable puisse rapporter des bénéfices mutuels importants aux participants, les conditions nécessaires à son succès ne sont pas toujours présentes ou, si elles le sont, elles ont besoin d'être plus clairement comprises par les deux associés. Il est sage, par exemple, pour l'associé autochtone de fournir plus qu'une partie symbolique du capital, mais très peu de chefs d'entreprise africains sont capables de le faire. Dans un certain nombre d'entreprises communes, on a adopté la pratique de permettre aux participants africains de faire des paiements comptants partiels et de régler le solde de leurs obligations par versements échelonnés prélevés sur les bénéfices qui leur reviennent. Comme les lois régissant les associations commerciales ne sont pas encore bien précises dans beaucoup de pays africains, et comme les méthodes et la moralité commerciales diffèrent souvent des pratiques européennes et américaines, il est vraiment désirable qu'avant d'entrer en association ou de créer une entreprise commune, les participants étrangers et africains se mettent d'accord sur le choix et la rémunération des administrateurs et des employés ; sur la date à laquelle et comment les bénéfices seront répartis et la part à réserver aux réinvestissements, et sur les méthodes à suivre pour décider d'une politique commune. A moins que ces différends ne soient aplanis et qu'un accord soit conclu, des conflits constants risquent de réduire l'efficacité de l'entreprise commune et même, dans certains cas, de provoquer sa faillite.

La façon très différente dont les compagnies étrangères et les chefs d'entreprise africains établissent leur politique commerciale, déterminent leur pourcentage de profit et gèrent leur affaire, tend à limiter les possibilités dans un avenir immédiat, de création d'entreprises communes, ayant une chance de succès tant que le développement de l'entreprise africaine

n'aura pas élargi le champ des accords possibles dans ces domaines, le système de l'entreprise commune continuera à avoir moins de valeur comme moyen d'encourager et d'aider l'entreprise africaine que les autres formes de relations entre compagnies étrangères et chefs d'entreprise africains décrites ci-dessus.

ACTIVITES DES BANQUES ET DES INSTITUTIONS FINANCIERES ETRANGERES.

Jusqu'à ces temps derniers, les banques commerciales, les compagnies d'assurances et autres établissements financiers étrangers, opérant dans les pays africains, limitaient leurs activités, presque complètement, au service des besoins des gouvernements coloniaux et des gouvernements indépendants de l'Afrique et à celui des compagnies commerciales et industrielles étrangères. Encore aujourd'hui, leurs activités ne vont guère au delà.

Cependant, comme nous l'avons souligné au chapitre II, de nombreuses banques anglaises et américaines, principalement au Nigéria, au Ghana et au Libéria, ont commencé à rechercher sérieusement des moyens leur permettant de répondre aux besoins bancaires des chefs d'entreprise africains. Le nombre et le montant total de leurs prêts aux Africains sont encore faibles, mais ces banques étrangères travaillent maintenant avec des chefs d'entreprises faisant preuve d'un minimum de qualifications pour mieux leur faire comprendre la nature et les limites du crédit bancaire ; pour les aider à préparer leurs demandes de prêts, les conseiller sur la manière d'utiliser les fonds empruntés, et pour les aider à établir un système de comptabilité efficace. Malheureusement, comme nous l'avons indiqué au chapitre précédent, la plupart des chefs d'entreprise africains ont besoin d'une assistance technique et de conseils de gestion beaucoup plus variés que ceux que peuvent leur fournir les banques commerciales et autres établissements financiers privés. De plus, le coût de l'administration d'un grand nombre de petits prêts, tels qu'en demandent la grande majorité des chefs d'entreprise africains, est généralement prohibitif pour les banques commerciales et les établissements financiers privés.

Il est évident que si, dans les années à venir, les banques étrangères veulent accroître, d'une façon importante, leurs services aux chefs d'entreprise africains, il sera nécessaire de faire appel à la coopération et à l'assistance des gouvernements africains et des institutions d'aide internationale, pour surmonter les restrictions inhérentes à la situation africaine. Un procédé consisterait à obtenir une aide gouvernementale ou internationale, pour tout ou partie de tels prêts. Par exemple, la banque de Monrovia, affiliée à la *First National City Bank* de New York, a pu établir un programme de prêt pour trois ans aux chefs d'entreprise libériens, sur la base d'une garantie fournie par le *Development Loan Fund* (incorporé en 1961 à la *US Agency for International Development*).

La banque a consenti à prêter jusqu'à concurrence de un million de dollars, avec la moitié de ce total garanti par le *Development Loan Fund*. Avant que ce programme ne prenne fin, la banque avait prêté plus de 800 000 dollars à des planteurs de caoutchouc, à des établissements de réparation de chaussures, à des teintureries et autres établissements de service et entreprises de distribution. Plus de prêts auraient pu être accordés, s'il y avait eu plus de demandes valables, mais beaucoup de gens qui désiraient emprunter voulaient de l'argent pour des projets manquant de réalisme ou pour acheter des biens de consommation.

Au Nigéria, au Ghana et en Ouganda, des programmes de prêts soutenus ou garantis par le gouvernement opérant par l'intermédiaire de banques commerciales ont également été mis en œuvre avec succès. Cependant, beaucoup de ces prêts ont été accordés pour la construction de maisons et comme crédits de consommation, principalement à des employés d'organismes gouvernementaux, d'entreprises publiques et de compagnies étrangères. Au titre de ces programmes, les gouvernements ont payé des honoraires aux banques participantes, afin d'aider à couvrir les frais d'administration des nombreux petits prêts en jeu.

En se basant sur des expériences récentes, les banques commerciales pourraient adopter une série de techniques, pour accroître le crédit qu'on peut accorder aux Africains et diminuer le pourcentage de défaillances. Par exemple, beaucoup de banques évitent autant que possible, de créditer le compte de l'emprunteur du montant total du prêt et, au lieu de cela, lui en versent une partie, quand le besoin s'en fait sentir ou à des intervalles préétablis. Une autre méthode consiste pour la banque à verser directement, au no mde l'emprunteur, au fabricant ou au fournisseur, la partie du prêt qui doit être utilisée pour l'achat de machines, de matériau et de fournitures. Quelques banques ont permis aux emprunteurs de s'acquitter de leurs dettes en fournissant des services. Au Nigéria, par exemple, une imprimerie a fourni de la papeterie et des imprimés à la banque, en remboursement d'un prêt.

Pour décider de la suite à donner aux demandes de prêts, quelques banques ont trouvé utile de consulter des comités composés d'hommes d'affaires locaux, de représentants gouvernementaux et autres animateurs locaux qui connaissent personnellement les postulants et peuvent fournir des indications sur le crédit qu'on peut leur accorder et leurs compétences en matière de gérance d'entreprise. Ce système, aussi, tend à décourager le non remboursement des prêts, car les chefs d'entreprise africains détestent en général « perdre la face » devant leurs voisins et associés immédiats. L'emploi de personnel africain et l'accroissement des succursales locales ont permis aussi à la banque de juger les demandes de prêt et les projets des emprunteurs en connaissance de cause. De plus, certaines banques commencent à recommander à des emprunteurs africains de s'adresser à des centres de développement, de fonctionnaires de vulgarisation et autres sources d'assistance technique.

En ce qui concerne les prêts à long terme, l'expérience a montré que

le résultat est considérablement meilleur dans les cas où le chef d'entreprise fournit aussi une part importante du capital total nécessaire et quelques garanties. Cela tend à renforcer le désir de l'emprunteur de poursuivre le but auquel le prêt était destiné et à décourager les postulants qui avec la meilleure intention peuvent chercher à développer des projets non viables.

Une contribution importante au développement africain est fournie par des banques d'investissement affiliées à de nombreuses banques anglaises et américaines. Par exemple, la *Barclays Overseas Development Corporation* et la *Chase International Investment Corporation* ont fait des investissements dans de nombreuses banques africaines de développement et dans des entreprises privées à participation gouvernementale et étrangère. La *Commonwealth Development Finance Corporation,* une compagnie d'investissement privée anglaise, participe au portefeuille de la *African Loan and Development* de la Rodhésie du Sud qui prête exclusivem : t aux entreprises africaines.

Grâce à ces initiatives et aux autres activités financières et d'investissement, les banques étrangères et autres établissements financiers commencent à contribuer plus efficacement au développement de l'entreprise africaine, dans les limites de principes bancaires et de garanties financières sains et raisonnables. Le jour viendra où une partie importante des activités bancaires et financières étrangères en Afrique devrait — et sans doute le sera — être consacrée au service des besoins de l'entreprise privée africaine. Une meilleure volonté de la part des banques étrangères de s'engager dans des programmes souples, reposant sur les principes exposés ci-dessus et le soutien et la coopération accrus de la part des Africains et des gouvernements étrangers peut considérablement accélérer ce développement.

FORMATION ET PROMOTION DES EMPLOYES AFRICAINS.

Le personnel africain des entreprises, banques et autres compagnies commerciales étrangères constitue une source importante de nouveaux chefs d'entreprise indigènes. Pour beaucoup d'Africains, le temps passé au service d'une compagnie étrangère a éveillé son intérêt à devenir chef d'entreprise ; lui a permis d'acquérir quelque connaissance sur les méthodes et des exigences commerciales, des compétences en matière de travail de bureau, de technique et même de gestion ; parfois, cela a été la source d'un capital d'investissement épargné sur le salaire ou le traitement et, dans le cas où d'anciens employés sont entrés au service du gouvernement, il en est résulté une coopération plus étroite de la part des gouvernements africains, avec les entreprises privées indigènes et une attitude plus constructive envers celles-ci. De là vient que les politiques des compagnies étrangères, en matière de la formation et de promotion de leurs employés africains, ont été et continueront d'être un facteur important dans le développement de l'entreprise africaine.

Il y a une relation positive entre les possibilités de formation et de promotion offertes aux employés africains par les compagnies étrangères et le nombre et l'importance des chefs d'entreprise africains compétents allant de l'avant. Au Nigéria et au Ghana, où les compagnies étrangères ont été les premières à employer et à former des Africains, on compte aujourd'hui, le plus grand nombre d'entreprises indépendantes africaines. Dans les pays africains francophones, et il n'y a guère plus d'un an ou deux en Afrique orientale et centrale, la plupart des compagnies étrangères avaient fait peu d'efforts pour former leurs employés africains et pour les promouvoir à des postes plus élevés, lorsqu'ils avaient acquis les qualifications nécessaires. C'est précisément dans ces régions que l'on trouve le plus petit nombre de chefs d'entreprise africains capables. Bien que les possibilités soient maintenant théoriquement plus nombreuses, ce n'est qu'à titre exceptionnel qu'une compagnie étrangère en dehors de l'Afrique occidentale anglophone, adopte une politique systématique de perfectionnement des Africains, pour leur confier des postes qui nécessitent une compétence manuelle et technique — et encore beaucoup moins administrative —. Certaines compagnies étrangères proclament que les compétences et les occasions finiront automatiquement par être à la portée des employés africains de niveau inférieur ; d'autres affirment leur désir d'employer des Africains à des postes supérieurs si, et quand, des candidats qualifiés se présenteront. Mais sans formation, ni expérience et sans l'aiguillon des possibilités démontrées d'avancement, les Africains ne se présentent pas.

L'expérience faite par les compagnies anglaises et américaines, principalement en Afrique orientale, qui ont formés et promus des Africains, indique qu'une politique positive et un programme systématique à cet égard sont des conditions indispensables pour trouver et attirer des Africains susceptibles de s'améliorer. Il faut mentionner l'école de formation des employés de l'*United Africa Company* où ils reçoivent des cours de spécialisation en mécanique et en électricité ; les élèves qui offrent le plus de promesses sont ensuite envoyés en Angleterre pour parfaire leur formation et dans certains cas pour acquérir une expérience pratique dans des usines industrielles. Les compagnies pétrolières américaines et anglaises établies en Afrique occidentale, suivent aussi des politiques positives à cet égard. *Firestone* et les compagnies étrangères exploitant le minerai de fer au Libéria, ont formé un grand nombre de Libériens en matière de travail de bureau et de secrétariat, de charpenterie, d'entretien et de réparation des machines, d'électricité et de mécanique, de réparation des moteurs de véhicules, de construction des maisons, de fonctionnement et d'entretien du matériel de terrassement et de construction, etc.

Un exemple particulièrement remarquable d'un programme systématique de formation, dans un pays qui jusqu'à maintenant compte très peu d'entreprises indigènes ou de spécialistes africains, est celui de FRIA (Compagnie internationale pour la production de l'alumine) en Guinée, dont 48,5 % des actions sont détenus par l'*Olin Mathieson Chemical Corporation* et le solde par un consortium de compagnies européennes, principalement

françaises. C'est la seule affaire existant en Afrique qui procède à la fois à l'extraction de la bauxite et à sa transformation en aluminium. FRIA a commencé son programme de formation africain en 1960, deux ans avant que son usine ne commence à fonctionner. Le programme de formation de FRIA comprend une gamme de cours allant de l'alphabétisation à la spécialisation en de nombreux domaines : mécanique, électricité, entretien, etc., nécessitées dans ses opérations complexes d'extraction et de traitement des minerais. Le programme initial de formation a permis à la compagnie de satisfaire à ses besoins en main-d'œuvre qualifiée et de découvrir des Africains susceptibles d'acquérir les qualifications requises pour occuper des postes dans les cadres supérieurs. La formation du personnel des cadres est maintenant fournie dans le cadre d'un nouveau plan impliquant une instruction en cours d'emploi, complétée par plusieurs cours de perfectionnement à temps complet de deux à quatre mois. De plus, des cours généraux sont donnés en physique, chimie, mathématiques et autres sujets, à des travailleurs choisis pour l'intérêt et les aptitudes dont ils ont fait preuve, afin de leur permettre de remplir leurs fonctions actuelles et futures avec plus de compréhension. En Rhodésie du Nord, le *Rhodesian Selection Trust,* dont 46 % des actions sont possédées par *American Metals Climax Company* a également entrepris un programme ambitieux de formation des employés africains de ses mines de cuivre.

Ces compagnies et d'autres compagnies britanniques et américaines ont fait moins de progrès dans la formation des Africains pour les postes de cadres supérieurs que pour ceux nécessitant des qualifications techniques, administratives et de maîtrise. Une éducation d'un niveau beaucoup plus élevé que celle qu'ont reçue la plupart des Africains est nécessaire pour réussir dans les postes des cadres moyens et supérieurs. Le petit nombre d'Africains, munis de diplômes universitaires ou équivalents, ont été attiré, jusqu'à ces tous derniers temps, par des carrières gouvernementales où, depuis l'indépendance, il y a eu une grande pression pour africaniser la fonction publique et où le statut a, en général, été plus élevé que dans l'emploi privé. Mais, malgré des insuffisances d'éducation classique, un certain nombre d'Africains ont été formés avec succès pour occuper des positions de cadres moyens. Par exemple, depuis quelques années, Shell a fait un effort particulièrement remarquable à cet égard. En 1957, quand elle a établi sa filiale au Niger, 7 % du personnel des cadres était Africain ; dès 1961, la proportion avait atteint 25 %, et Shell espère qu'en 1965, 55 % de son personnel des cadres de la filiale sera africain.

L'expérience de ces compagnies fournit un certain nombre de lignes de conduite utiles aux autres compagnies étrangères, désireuses de suivre leur exemple. La première mesure à prendre avant d'établir un programme de formation pour employés africains est d'analyser les fonctions particulières nécessitées dans les postes existants ou futurs à remplir par les Africains et les capacités des personnes africaines employées par la compagnie. Une telle analyse peut indiquer le besoin de diviser ou regrouper des fonctions existantes, afin d'établir des cours de formation qui fournissent les qualifi-

cations nécessaires et de créer une hiérarchie de postes exigeant des qualifications de plus en plus élevées. S'ils ne reposent pas sur une telle analyse systématique des emplois et des capacités, il est probable que les programmes de formation seront établis au hasard et qu'ils ne profiteront d'une façon permanente, ni aux stagiaires, ni à la compagnie.

Basés sur de telles études des besoins et des capacités, les programmes de formation organisés par la société et employant du personnel qualifié étranger ou africain comme instructeurs, peuvent être établis, non seulement pour enseigner les spécialisations nécessitées immédiatement pour remplir les postes vacants, mais aussi pour fournir aux employés la possibilité d'acquérir les qualifications nécessaires pour occuper ultérieurement des postes plus élevés. L'expérience faite en Amérique latine où de tels programmes ont été mis en œuvre par des compagnies des Etats-Unis pendant de nombreuses années, indique qu'on obtient de meilleurs résultats en versant aux employés le taux régulier de salaire, quand la formation a lieu durant les heures de travail, et le demi salaire quand elle est donnée après les heures de travail. L'assiduité et l'application des stagiaires s'en trouvera améliorée. La gamme des spécialisations comprendra naturellement celles exigées pour les opérations existantes de l'entreprise ou pour sa future expansion projetée. Les programmes devraient porter sur des compétences relatives à la technique et au travail de bureau. Dans les compagnies plus importantes, l'instruction peut être donnée dans des cours d'enseignement classique ; dans les plus petites compagnies, des travailleurs individuels peuvent être formés en leur faisant suivre un stage d'apprentissage supérieur.

Particulièrement en Afrique, où de nombreuses activités exigeant des spécialisations modernes sont nécessairement de faible envergure, les compagnies étrangères individuelles peuvent ne pas employer suffisamment de travailleurs pour justifier les dépenses qu'occasionneraient des programmes de formation organisés par la société. Diverses autres possibilités s'offrent à elles dans ce cas. Des entreprises recherchant du personnel possédant des qualifications semblables ou connexes, peuvent établir un programme commun, dans le cadre duquel chaque compagnie fournit des instructeurs et des moyens de formation dans une ou plusieurs des diverses compétences exigées. Ou encore, plusieurs compagnies peuvent s'unir pour patronner et financer des cours ou centres locaux, ou régionaux, avec leurs propres installations et des instructeurs à temps partiel, ou complet (peut-être quelques-uns, ou tous, détachés par les compagnies intéressées). Un programme de ce genre a été mis en œuvre à Lagos. Deux employés de la direction de chacune des douze banques intéressées, étrangères et nigériennes, assistent à un cycle d'études de vingt-quatre conférences sur la gestion des banques. Il faudrait encourager les organismes gouvernementaux et les entreprises africaines à participer à de tels programmes et, éventuellement, à prendre la complète responsabilité de certains d'entre eux.

La formation aux niveaux des cadres inférieurs : contremaîtres, chefs de bureaux, etc., peut faire partie du programme décrit plus haut. Par contre, la formation des Africains pour les cadres moyens et supérieurs

nécessite un effort distinct. Sauf, peut-être, dans les plus importantes entreprises étrangères, employant un millier ou plus d'ouvriers, même l'africanisation complète des cadres de la compagnie ne fournirait pas assez d'étudiants pour justifier un programme de formation organisé par la société autre qu'en suivant la filière de l'apprentissage et, dans la plupart des cas, cela a été, forcément, la méthode utilisée pour préparer les employés africains à exercer des fonctions de direction dans les compagnies étrangères. Bien que, historiquement, cela ait été la seule méthode utilisée pendant des siècles, en Europe et en Amérique du Nord, elle a été néanmoins lente, d'une portée étroite et limitée, quant au nombre des gens qu'elle pouvait former. Aux niveaux actuels du développement africain cette méthode n'est pas arriérée, mais il faut espérer qu'elle le deviendra. La seule solution pratique pouvant porter des fruits à court terme, consiste à envoyer des Africains possédant les qualités requises à l'étranger pour y recevoir une formation supérieure soit dans des écoles établies, soit dans le cadre de programmes organisés par les compagnies mères. Cette méthode convient particulièrement pour la formation d'Africains qui possèdent déjà quelques qualifications et une certaine expérience en matière de gestion. Mais, même dans ces cas, il faut généralement établir des programmes spéciaux pour compenser le manque d'éducation de base en économie politique et technologie. Dans les circonstances présentes, la combinaison de la formation par l'apprentissage pour le personnel des cadres inférieurs et d'un stage d'études à l'étranger destinées au personnel africain d'un niveau plus élevé et plus expérimenté semble être la meilleure solution.

Les insuffisances de ces deux méthodes, aussi bien que d'autres considérations, mettent l'accent sur la nécessité de créer en Afrique des moyens de formation appropriés de cadres supérieurs. A la longue, la solution la plus efficace serait d'établir des écoles de gestion commerciale et d'administration publique dans les universités africaines, analogues — sans être nécessairement identiques — à celles qui existent dans les universités américaines. En attendant, on pourrait créer une ou deux chaires de gestion commerciale, comme celle qui fut instaurée au début par *Mobil*, à l'Université de Ghana. En ce qui concerne le financement de l'instruction et de la formation des Africains, les compagnies étrangères ne pourraient sans doute, pas faire de meilleur investissement que de procurer des fonds et de l'assistance technique pour l'établissement de telles écoles, dans les universités africaines. Non seulement, c'est le seul moyen effectif de répondre aux besoins des compagnies en personnel africain possédant des qualifications supérieures, mais cela constituerait aussi un encouragement pour l'entreprise privée, en général, augmenterait l'efficacité des gouvernements et accélèrerait la croissance de l'économie.

Il serait aussi souhaitable pour des entreprises étrangères installées dans les pays africains, de patronner des programmes d'instruction et de formation destinés à des Africains autres que leurs propres employés présents ou futurs. Ils pourraient, par exemple, essayer d'inclure dans les programmes de formation organisés par la société quelques employés d'en-

treprises privées africaines — et même d'entreprises publiques — ayant besoin des mêmes compétences dans les domaines de technologie et de travail de bureau. On pourrait fournir des moyens d'apprendre des spécialisations particulières dans les usines ou laboratoires de la compagnie mère, en Europe ou aux Etats-Unis, à des employés sélectionnés dans les entreprises africaines privées et publiques et aux étudiants africains qui préparent leurs études supérieures dans des domaines appropriés. Ces possibilités n'épuisent nullement la variété des moyens par lesquels les compagnies étrangères, dans les pays africains, peuvent aider les Africains à recevoir un enseignement technique et supérieur et une formation professionnelle.

AUTRES ACTIVITES DES COMPAGNIES ETRANGERES.

Les moyens de beaucoup les plus importants, par lesquels les compagnies étrangères peuvent aider à accélérer le processus de développement de l'entreprise africaine, sont les politiques et programmes ayant pour objet l'utilisation des fournisseurs africains de biens et de services, et la formation et la promotion des employés africains. Cependant, il y a un certain nombre d'autres activités des compagnies étrangères qui, bien que de moindre importance, peuvent apporter une importante contribution au développement de l'entreprise africaine.

ENCOURAGER LA CREATION D'UN PORTEFEUILLE-ACTIONS AFRICAIN.

Un des aspects de toute économie en voie de développement est la mise au point de mécanismes par lesquels l'épargne peut être mobilisée à des fins d'investissement. L'investissement en actions par des personnes et des institutions sont les principaux moyens de mobilisation de l'épargne, dans les économies industriellement développées de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord. De tels investissements par actions sont ordinairement faits par l'intermédiaire d'organismes et de mécanismes de marchés de valeurs-bourses, agents de change et maisons d'investissements, banques et compagnies de trust, etc. Il y a une relation mutuelle entre les investissements en actions et les marchés. Le développement d'un marché d'actions stimule la demande d'investissements en actions ; et le volume croissant des investissements en actions provoque à son tour, l'accroissement des opérations du marché qui rendent possible l'achat au comptant et la vente des actions. En Afrique tropicale d'aujourd'hui, les investissements en actions et les marchés sont encore rudimentaires. Des bourses de valeurs ont été établies, il y a quelques années à Lagos et à Nairobi ; les ventes à Lagos ont dépassé de loin les espérances, mais le volume des transactions de ces deux marchés est encore faible.

Cependant, dans plusieurs pays africains, tels que le Nigéria, le Ghana, le Kenya et l'Ouganda, il y a des chefs d'entreprise africains, des fonctionnaires gouvernementaux et des employés d'organismes gouvernementaux et d'entreprises plus importantes, qui commencent à s'intéresser à des investissements en valeurs locales et qui peuvent utiliser une petite partie de leurs revenus pour faire des économies de ce genre. On devrait leur offrir la possibilité d'acheter des actions en petites quantités et sur une base régulière pour faciliter de tels investissements. La plupart des sociétés en actions sont trop petites et à capital insuffisant pour nécessiter la vente de leurs actions au public. En conséquence, la plus grande chance pour les Africains de se constituer un portefeuille-actions consiste à acheter des actions des compagnies étrangères réputées, opérant localement, et des compagnies mixtes étrangères et gouvernementales, dans lesquelles l'associé étranger a un rôle actif de gestion. Ainsi les compagnies étrangères pourraient aider, de façon significative, à encourager les Africains à l'investissement en actions, si elles vendaient leurs actions aux acheteurs locaux : individuels et institutions.

Plusieurs compagnies étrangères et entreprises mixtes, particulièrement en Afrique occidentale, ont développé activement la vente de leurs actions aux acheteurs africains. Au Libéria, les grandes compagnies d'exploitation de minerai de fer ont vendu à tempérament des actions aux acheteurs libériens, qui ont réglé parfois avec leurs dividendes. Par l'intermédiaire de l'agence de l'*United Africa Compagny*, l'*Industrial Investments Ltd* (Nigéria) a été établie en 1963 comme un fonds mutuel, pour permettre aux petits acheteurs africains d'acheter des actions dans vingt compagnies incorporées localement.

PARTICIPATION AUX CHAMBRES DE COMMERCE ET AUTRES ORGANISATIONS COMMERCIALES.

Dans beaucoup de pays africains, il existe encore des associations commerciales distinctes pour les entreprises étrangères et pour les entreprises africaines. Cette distinction reflète à la fois les manières de voir durant la période coloniale et le fait que les deux communautés commerciales ont des intérêts différents, à certains égards. Cependant, la zone d'intérêt commun est déjà grande et ne peut que s'accroître avec le développement de l'entreprise africaine.

Il serait souhaitable de fondre les chambres de commerce et les autres organisations commerciales distinctes ou, quand il n'y a pas d'organisations africaines, de les constituer à l'origine comme institutions mixtes, au service des communautés commerciales tant indigènes qu'étrangères. Ces institutions unifiées, non seulement répondraient mieux aux besoins des deux communautés, notamment pour les représentants auprès des gouvernements, mais elles constitueraient aussi un moyen de surmonter la faiblesse des

chambres de commerce et autres organisations commerciales exclusivement africaines mentionnées au chapitre II.

L'expérience plus vaste et les qualifications supérieures des membres étrangers en matière de gestion, amélioreraient sérieusement les opérations de ces organisations et rehausseraient la contribution qu'ils pourraient apporter à l'évolution des membres africains, à condition de bien comprendre les besoins de ces derniers.

L'AIDE A L'INSTRUCTION ET A D'AUTRES PROGRAMMES DE SERVICE COMMUNAUTAIRE.

Toutes les activités et programmes des compagnies étrangères cités précédemment ont, d'une façon ou d'une autre, eu une action directe sur l'encouragement de l'entreprise africaine. Cependant, il y a de nombreux moyens par lesquels une compagnie étrangère peut contribuer indirectement au développement de l'entreprise privée et l'évolution économique dans les pays africains.

Un des obstacles fondamentaux à tous les efforts de développement en Afrique est le manque d'écoles et d'établissements de formation suffisants, bien que la plupart de ceux qui existent aux niveaux secondaires et supérieurs soient de qualité assez bonne. Bien que, ces dernières années, les pays africains aient consacré de 10 à 35 % de leurs budgets au développement et à l'amélioration de moyens d'instruction de tous genres, la majorité de la population africaine n'a eu aucune instruction scolaire officielle, et est encore analphabète. Les pays africains ne possèdent pas des ressources suffisantes pour développer les moyens d'instruction à la vitesse voulue pour rattraper leurs retards et rester à la hauteur des besoins de leur développement.

Outre l'instruction et la formation qu'elles doivent procurer à leurs propres employés, les compagnies étrangères peuvent accélérer la croissance de l'économie et le développement de l'entreprise privée indigène, en contribuant, par des moyens variés, au développement des installations scolaires qui sont à la disposition de l'ensemble des Africains. Quelques compagnies accordent des subventions à des universités et écoles techniques et professionnelles spécialisées ; *Esso,* par exemple, a fourni des fonds pour l'Institut technique de Dar Es Salam. D'autres compagnies ont accordé des bourses à de futurs employés, des enfants d'employés et d'autres Africains, pour étudier dans des écoles secondaires, supérieures et professionnelles. Les fonctionnaires et les employés de ces compagnies, ayant reçu une formation professionnelle, peuvent participer à des comités consultatifs chargés de l'élaboration des programmes, ainsi que de l'équipement scolaire et de la formation des professeurs et peuvent aussi accepter d'enseigner à temps partiel des matières telles que la gestion et l'économie commerciale, la comptabilité, etc. Des activités de ce genre peuvent contribuer substantiellement

au développement et à l'orientation constructive des systèmes d'instruction africains.

En plus de l'éducation, les compagnies étrangères se sont intéressées à d'autres domaines des services communautaires et ont de cette manière contribué indirectement à l'entreprise privée et au développement économique. Quelques-unes des grandes compagnies ont créé et gèrent des hôpitaux, dont les installations sont à la disposition, non seulement de leurs propres employés et de leur famille, mais aussi des autres Africains vivant dans le voisinage. Quelques compagnies étrangères soutiennent des programmes de recherches en agriculture, technologie industrielle, médecine tropicale et autres domaines. Des membres du cadre de compagnies étrangères servent officieusement ou officiellement comme conseillers auprès des gouvernements africains, en matière de développement économique, commerce extérieur, préparation de la législation intéressant les lois commerciales, les banques, les impôts, les relations entre la main-d'œuvre et la direction et aussi d'autres problèmes.

RECOMMANDATIONS.

Dans le présent chapitre, nous avons indiqué les principaux moyens permettant aux compagnies étrangères d'accélérer le processus de développement de l'entreprise indigène dans les pays africains. Mais en plus des politiques et des programmes spéciaux discutés ici, il faut dire un mot sur l'intérêt spécial et la responsabilité spéciale des pays d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord à l'égard du processus des entreprises privées.

A longue échéance, l'investissement privé étranger en Afrique peut compter sur un avenir raisonnablement assuré et prospère, s'il s'intègre dans un secteur privé indigène plus vaste et plus vigoureux. Comme nous l'avons vu, la quasi totalité de l'activité industrielle moderne est aujourd'hui, et continuera à être dans l'avenir immédiat, dans les mains des gouvernements africains et des compagnies privées étrangères. Cependant, la continuation indéfinie de cette disproportion ne sera favorable ni à la forme la plus dynamique du développement africain, ni au bien-être futur des compagnies étrangères. Seule une très importante accélération de la vitesse de développement des entreprises privées africaines peut créer un équilibre effectif entre les formes d'entreprises indigènes et étrangères, publiques et privées. Ainsi pour les compagnies étrangères qui désirent s'assurer un avenir en Afrique, il n'y a pas d'intérêt plus important à long terme que l'encouragement de l'entreprise privée africaine.

La reconnaissance de cet intérêt fondamental implique la prise d'une responsabilité importante. Par toutes sortes de moyens, les compagnies étrangères, opérant en Afrique aujourd'hui, aident à établir les normes avec lesquelles les chefs d'entreprise africains peuvent mesurer leurs résultats, en fonction à la fois de leurs propres succès économiques et de leur contribu-

tion au développement économique et social de leurs pays. Un bon exemple impressionne bien davantage les chefs d'entreprise africains que cent éloquents discours et exhortations. Les procédés avec lesquels les compagnies étrangères mènent leurs relations normales d'affaires avec les Africains fournisseurs de bien et de services, avec les Africains ouvriers et employés, avec les Africains clients et consommateurs et avec les Africains ministres et fonctionnaires des gouvernements, seront les facteurs déterminants principaux des méthodes avec lesquelles les chefs d'entreprise africains mèneront leurs propres relations de ce genre. Ceci est d'autant plus vrai que les compagnies étrangères sont aujourd'hui tellement en évidence et sont observées avec tellement d'attention.

Cet intérêt spécial et cette responsabilité spéciale peuvent être assurés au mieux par les sortes de politiques et de programmes des compagnies qui ont été discutés en détail dans ce chapitre et sont récapitulés ici.

- A mesure que la croissance du marché rend la production nationale rentable, les compagnies étrangères, opérant en Afrique, devraient rechercher des chefs d'entreprise existant ou possibles ayant les aptitudes requises pour devenir des fournisseurs sérieux des biens et des services requis par les compagnies et devraient travailler avec de tels chefs d'entreprise de façon à aider à améliorer leur capacité de satisfaire aux normes de la réussite commerciale moderne.

- Les compagnies étrangères qui ne le feraient pas déjà devraient former le plus grand nombre possible de leurs employés africains, actuels ou potentiels, en matière de travail de bureau, techniques ou de direction, et devraient les promouvoir à des postes exigeant de telles spécialisations, aussitôt qu'ils ont acquis les qualifications requises.

- Les banques étrangères devraient étendre et améliorer leurs services bancaires commerciaux destinés aux chefs d'entreprise africains ; et de conserve avec des compagnies d'assurances et autres institutions financières, elles devraient coopérer avec les gouvernements africains et les institutions internationales, dans le cadre de programmes communs destinés à augmenter les possibilités de crédit à long terme pour les chefs d'entreprise africains et en vue d'amener le coût et les risques des banques, en fournissant de tels crédits de développement, dans les limites des principes bancaires sains.

- Les entreprises étrangères devraient aider à développer la croissance économique et l'entreprise indigène africaine en unissant et en affermissant les organisations commerciales africaines, en encourageant les Africains à investir en actions, en soutenant le développement de l'instruction, la recherche dans les domaines scientifiques et technologiques appropriés, en participant aux programmes de service communautaires, etc.

4

GOUVERNEMENTS AFRICAINS ET CHEFS D'ENTREPRISE AFRICAINS.

Rôle de l'entreprise privée dans la stratégie et la planification du développement. — Programmes d'assistance financière. — Nature et activités des institutions d'assistance financière. — Politique et problèmes opérationnels. — Assistance technique, formation et éducation. — Programmes gouvernementaux de vulgarisation. — Centres de développement et de productivité. — Services de renseignements. — Cours de formation de courte durée. — Ecoles techniques secondaires et supérieures. — Encouragement aux programmes de formation des compagnies étrangères. — Rôle de l'enseignement général dans le développement de l'entreprise. — Autres politiques et programmes gouvernementaux. — Politiques fiscales et monétaires. — Codes et règlements du commerce et du travail. — Politique en matière d'achats. Emplacement des entreprises. — Autres activités gouvernementales. — Politiques d'avenir au sujet des rôles des entreprises publiques et privées. — Recommandations.

L'influence des gouvernements africains sur le développement de l'entreprise indigène manifeste son importance de trois manières différentes. Premièrement, l'attitude générale du gouvernement envers l'entreprise privée détermine si le climat lui sera favorable ou défavorable. Deuxièmement, les politiques du gouvernement indiquent les secteurs économiques dans lesquels l'entreprise privée sera encouragée à opérer, établissant les règlements et les règles auxquelles elle doit se conformer, et affectent beaucoup de stimulants et de pressions du marché qui guideront ses opérations quotidiennes. Troisièmement, les programmes du gouvernement constituent les moyens permettant de fournir une aide financière, de l'assistance technique

et d'autres types d'aides, dont les chefs d'entreprise privée ont besoin pour établir, étendre et améliorer leurs activités. A tous ces égards, l'initiative de la décision et de l'action repose sur le gouvernement.

ROLE DE L'ENTREPRISE PRIVEE DANS LA STRATEGIE ET LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT.

L'attitude générale et les programmes et politiques spécifiques des gouvernements africains au sujet de l'entreprise privée sont généralement conçus dans le contexte de la stratégie du développement que ces pays ont préparé pour atteindre leurs buts économiques et sociaux. Un trait essentiel de toute stratégie de développement est le choix des formes de l'activité économique qui sera encouragée. En Afrique tropicale aujourd'hui, ces formes sont de trois sortes : entreprise publique, entreprise privée étrangère et les types variés de l'entreprise privée indigène. Tous les pays de la région envisagent l'utilisation de ces trois sortes d'entreprises, mais à des degrés et sous des formes très variées.

Le pays qui attache la plus grande importance à l'entreprise privée, à la fois indigène et étrangère, est le Libéria qui limite les investissements publics surtout à l'infrastructure et à la participation aux actions des grandes entreprises industrielles opérées par les compagnies étrangères. A l'exception du Ghana, les pays anglophones en Afrique occidentale, orientale et centrale — Nigéria, Sierra Leone, Ouganda, Kenya, Tanganyika, Nyassaland, Rhodésie du Nord — ainsi d'ailleurs que le Congo (Léopoldville), l'Ethiopie et le Soudan, accordent aussi un rôle important à l'entreprise privée, mais ont beaucoup plus recours à l'entreprise publique, non seulement pour les investissements dans l'infrastructure, mais aussi dans l'industrie et d'autres secteurs, parfois sous la forme de compagnies mixtes, mettant en jeu des combinaisons variées de capital gouvernemental avec du capital privé étranger et indigène. Le Ghana insiste sur l'entreprise d'Etat dans tous les secteurs économiques, y compris l'agriculture, quoi qu'il encourage aussi l'entreprise privée étrangère et autorise l'entreprise privée indigène.

La plupart des pays africains francophones attachent la plus grande importance aux investissements dans l'entreprise publique et dans l'entreprise privée étrangère, soit séparément, soit en combinaison et attribuent un rôle comparativement moindre — et dans quelques cas s'y opposent — à l'entreprise privée indigène, sauf en agriculture. Comme nous l'avons fait observer dans l'introduction à la présente étude, cette attitude reflète un manque général de connaissances sur la nature et les avantages de l'entreprise privée indigène, dans une économie moderne, et prend généralement la forme ou bien d'indifférence vis-à-vis de l'entreprise privée indigène ou bien d'une crainte que l'activité économique privée ne soit incompatible avec l'accomplissement des buts sociaux et économiques. Cette attitude se manifeste plus ou moins, dans tous les pays africains et prédomine dans

certaines nations francophones. Quelques pays croient, sous l'influence de la doctrine marxiste que la croissance de l'entreprise privée indigène conduirait inévitablement à des conflits de classe. Pourtant, malgré de telles vues, aucun des pays africains de langue française n'essaye délibérément de supprimer le développement de l'entreprise privée indigène et quelques-uns lui donnent de l'assistance, quoique sur une faible échelle. La Guinée qui, au début, a essayé de s'appuyer presque exclusivement sur l'entreprise possédée par l'Etat, a commencé récemment à prendre une attitude plus favorable à l'égard de l'entreprise indigène privée et à essayer d'attirer les investissements privés étrangers assortis de modalités particulières.

Il est intéressant de noter que, malgré les grandes variations dans les rôles qui ont été attribués à l'entreprise publique et à l'entreprise privée indigène, tous les pays africains ont virtuellement cherché à encourager les investissements privés et étrangers comme une source principale de capitaux et de spécialisations techniques et de direction, nécessaires à leur développement. Ainsi, même dans les pays africains aux tendances socialistes les plus poussées, quelles que soient les objections apportées à l'activité économique privée, pour des raisons idéologiques, elles sont surmontées par la reconnaissance réaliste du besoin de profiter de toutes les sources possibles de capital et d'initiative. Le désir de changer les convictions doctrinaires et l'approche pragmatique que de nombreux gouvernements africains ont déjà montrée, signifient que l'entreprise privée indigène sera probablement plus fortement encouragée à mesure qu'une meilleure compréhension de sa nature et de ses avantages potentiels se répandra parmi les chefs africains et que l'on reconnaîtra peu à peu les désavantages qu'il y a à dépendre pas trop de l'entreprise publique.

Cette plus large compréhension et la volonté résultante de s'appuyer sur une variété de types d'activité économique seront aussi probablement encouragés, à mesure que l'expérience sera acquise dans le processus du développement qui est pratiqué, sous une forme ou sous une autre, par la plupart des pays africains. Un des plus importants avantages de la planification du développement est de servir de grande expérience éducative aux chefs politiques, aux fonctionnaires et aux techniciens gouvernementaux, engagés activement dans le processus. La nécessité de formuler des objectifs économiques particuliers, d'évaluer les ressources du pays et de prévoir leur croissance probable dans la période de planification, d'équilibrer les objectifs et les ressources et de choisir des priorités et de formuler et de mettre en œuvre des politiques et programmes particuliers pour exécuter ces décisions, ces activités essentielles de planification ont pour résultat, tôt ou tard, d'augmenter et d'approfondir la compréhension de la manière dont travaille une économie moderne, des problèmes particuliers, auxquels le pays doit faire face et des moyens pratiques de surmonter ses difficultés et ses lacunes. C'est pourquoi, un certain nombre de gouvernements africains commencent à reconnaître que pour atteindre les objectifs du développement il faut que l'entreprise privée indigène joue un rôle important tant dans l'économie que dans le processus de planification du développement.

Ainsi, le Libéria, le Ghana, le Kenya et le Tanganyika admettent ou préparent déjà une représentation du secteur privé dans leurs conseils ou commissions de planification de développement. Il y a plusieurs années, le Nigéria et l'Ouganda ont établi des commissions mixtes gouvernementales et privées, pour étudier et indiquer les moyens par lesquels l'entreprise privée indigène peut être encouragée, de manière à participer plus effectivement au développement économique. Au Nigéria et au Ghana, les entreprises moyennes et les entreprises importantes sont consultées sur leurs investissements individuels et leurs plans de production et leurs besoins en main-d'œuvre et ces renseignements sont pris en considération pour l'établissement du plan de développement du pays, dans son ensemble. Dans les pays francophones, des représentants du secteur privé ne participent pas généralement aux travaux des commissions ou conseils de planification nationale, mais les chambres nationales de commerce — qui sont les organes quasi-officiels, créant un lien entre le gouvernement et le secteur privé — sont généralement consultées en matière de planification.

La participation privée au processus de planification du développement sera un important facteur qui permettra d'avoir une connaissance plus grande des besoins et de l'avantage d'accorder un rôle plus important à l'entreprise privée indigène, dans le processus de développement lui-même. A leur tour, le développement et le renforcement de l'entreprise privée indigène amélioreront la possibilité pour les chefs du secteur africain privé de jouer un rôle plus efficace et plus constructif dans le processus de planification. A présent, la limitation de l'instruction et de l'expérience restreint l'efficacité de beaucoup de chefs d'entreprise africains dans leur représentation du secteur privé, pour formuler les plans et programmes de développement national. C'est pourquoi, les chefs politiques, les fonctionnaires gouvernementaux et les techniciens africains engagés dans la planification du développement devront faire particulièrement attention à ne pas négliger les contributions que peuvent apporter les entreprises privées indigènes pour le développement de leur pays et inclure, dans leur stratégie de développement, les programmes et politiques gouvernementaux nécessaires pour aider des chefs d'entreprise africains à participer plus effectivement au processus de développement.

Le présent chapitre expose à grands traits les politiques et les programmes importants que les gouvernements africains mettent en œuvre pour aider les entreprises indigènes et indique les moyens par lesquels ces efforts pourraient être rendus plus efficaces. Cependant, beaucoup de ces activités gouvernementales ne sont pas destinées exclusivement aux avantages des chefs d'entreprise africains, mais sont également — et quelquefois plus particulièrement — menées dans l'intention d'aider les investissements des entreprises publiques et même des entreprises privées étrangères. Le but principal d'un programme ou d'une politique est souvent d'accélérer le développement agricole, et l'assistance aux chefs d'entreprise africains des zones rurales est comparativement peu importante et seulement fortuite. Quelques politiques et programmes gouvernementaux, particulièrement ceux

qui intéressent l'infrastructure et l'instruction, touchent l'économie dans son ensemble et, par là, peuvent encourager indirectement le développement de l'entreprise africaine. Il est souvent difficile, pour ces raisons, de faire une distinction très nette entre ces activités gouvernementales destinées à agir sur le développement en général et les activités particulièrement destinées à encourager l'entreprise privée.

PROGRAMMES D'ASSISTANCE FINANCIERE.

Les entrepreneurs africains ont surtout besoin d'un supplément de capital et de crédit. Chaque pays d'Afrique tropicale a virtuellement un ou plusieurs établissements destinés à fournir une assistance financière à l'entreprise privée. En vérité, il y a une étonnante profusion de ces agences gouvernementales et quasi-gouvernementales, à tous les échelons — nationaux, régionaux et locaux — à l'intérieur de beaucoup de ces pays. Les gouvernements africains commencent à faire attention et à observer la nécessité importante de fusionner et de simplifier les institutions d'assistance financière, qui font double emploi, sont superflues et parfois se font concurrence.

NATURE ET ACTIVITES DES INSTITUTIONS D'ASSISTANCE FINANCIERE.

En général, les institutions gouvernementales procurant une assistance financière sont de deux sortes. Les premières font partie intégrante de départements ministériels réguliers, tels que les ministères de l'Agriculture et du développement communautaire, les ministères des coopératives, les ministères du Commerce et de l'Industrie, etc. Les secondes sont des établissements autonomes ou semi-autonomes, rattachés à des ministères.

Les secondes sont généralement appelées soit sociétés de développement et de finances, soit banques de développement. Les sociétés de développement et de finances accordent habituellement des prêts et investissent en portefeuille-actions ; les banques de développement, au moins en théorie, accordent seulement des prêts et appliquent des critères de prêt beaucoup plus stricts que ne le font les sociétés. Cependant, en pratique, il est difficile de faire une distinction très nette entre les différents types d'institutions d'assistance financière et les programmes. Quelques banques de développement à la fois investissent en actions et accordent des prêts, et quelques institutions de tous genres essayent de fournir des conseils et une assistance technique limitée aux entreprises auxquelles elles ont accordé des prêts ou acheté des actions. Beaucoup de banques et sociétés de développement, particulièrement dans des pays francophones travaillent beaucoup avec les entreprises gouvernementales, les entreprises privées étrangères et

les sociétés qui leur sont associées. Tandis que ces deux types de prêteurs ont aussi la prédominance dans les pays anglophones, les institutions d'assistance financière, là aussi, prêtent souvent aux entreprises privées africaines et parfois y investissent des capitaux. Dans la plupart des pays, il existe aussi des établissements distincts — parfois en grand nombre — qui s'occupent des programmes de petits prêts. Par exemple, dans une province de Rhodésie du Nord, il y a eu onze établissements différents avec des programmes de petits prêts et cette profusion n'est certainement pas unique en son genre.

Les banques et les sociétés de développement et les autres institutions d'aide financière reçoivent leurs fonds de sources variées. Dans certains cas, le gouvernement africain fournit le capital entier ; dans d'autres cas, une partie du capital — quelquefois plus de la moitié — provient des institutions officielles, ou quasi officielles, d'aide des pays d'Europe, particulièrement le *British Commonwealth Development Corporation,* la Caisse centrale française de coopération économique et le gouvernement de la République fédérale allemande. La *U.S. Agency for International Development* (AID) a aussi distribué des fonds à beaucoup de ces établissements ; a prêté son assistance dans la préparation des études concernant leur rentabilité et leur organisation ; et a procuré à la fois de l'assistance technique et de la formation pour leur personnel.

Les banques et sociétés de développement accordent des prêts et investissent en actions et encouragent et aident les entreprises étrangères à investir dans des domaines d'activité concernant l'agriculture et l'infrastructure, l'industrie, le commerce et les prestations de service qui ont un intérêt pour le développement du pays. Cependant, un nombre considérable de programmes de prêts n'opèrent que dans le domaine agricole, procurant des fonds, ou bien directement aux fermiers ou aux coopératives qui pourront à leur tour, prêter tout ou partie de leurs fonds à leurs membres. Quelques institutions procurent aussi des fonds aux entreprises industrielles, commerciales et de service ; et d'autres n'opèrent exclusivement que dans les domaines non agricoles. En général, les établissements d'assistance financière, dans les pays francophones, tendent à concentrer leurs activités locales sur des prêts pour l'agriculture, le logement et la consommation, probablement moins de 5 % de leur assistance totale étant accordée aux activités africaines commerciales, de prestation de service et industrielles. Dans les pays anglophones, beaucoup plus d'assistance est donnée aux domaines non agricoles, quoique, même là, l'agriculture absorbe probablement plus de la moitié du total des fonds accordés aux activités économiques privées indigènes de toutes sortes. En général, la préférence donnée à l'agriculture reflète une priorité de développement valable.

Les opérations de prêt et d'investissements en actions, effectuées par les banques et sociétés de développement en faveur des entreprises publiques, peuvent se monter à des millions de dollars. Celles en faveur d'entreprises privées moyennes et importantes, étrangères et indigènes vont de quelques milliers à plus d'un million de dollars. Les prêts accordés aux chefs

d'entreprise africains individuels et aux petites compagnies africaines semblent s'étaler entre 300 et 2 500 dollars, bien que certains aient atteint 10 000 dollars et quelques autres, des montants encore plus élevés. Les taux d'intérêt varient généralement entre 5 et 7 %, bien que certains aient atteint jusqu'à 20 %.

Le nombre et la diversité des établissements d'assistance financière en Afrique tropicale sont trop grands pour pouvoir en faire l'évaluation individuelle. Il ne serait pas juste non plus de choisir deux ou trois banques ou sociétés de développement pour en faire un examen détaillé. Il est suffisant de dire que le résultat, dans son ensemble, a été décevant, bien que plusieurs établissements aient obtenu de bons résultats et d'autres aient aidé quelques entreprises avec succès. En général, l'expérience pratique a révélé l'intervention de pression politique, l'emploi de procédures trop lentes, l'insuffisance de personnel et d'attention accordée à l'examen sérieux des demandes de prêts et à la suite donnée aux prêts et investissements, particulièrement en ce qui concerne les programmes de faible valeur. Le pourcentage des défauts de paiement a été très élevé — spécialement encore dans les programmes de prêts de faible valeur — et un grand nombre de petites entreprises africaines, recevant une assistance financière, ont finalement échoué. Ceci est vrai même de quelques entreprises privées, moyennes grandes, aussi bien que de quelques importantes entreprises publiques, dont un certain nombre ont été dissoutes ou n'arrivent à se maintenir que grâce à des subsides gouvernementaux de différentes sortes. Dans certains cas, les prêts individuels dépassaient largement les montants que les emprunteurs pouvaient employer utilement et l'argent a été soit gaspillé, soit détourné pour des fins politiques ou personnelles. La responsabilité d'aussi piètres résultats n'incombe pas seulement aux établissements d'assistance financière ; les propriétaires et directeurs d'entreprises privées et publiques bénéficiant de prêts ou d'investissements doivent aussi prendre leur part du blâme.

En ce qui concerne les erreurs commises par les établissements d'assistance financière, elles sont de deux sortes : celles relatives à leurs opérations et politiques intérieures et celles mettant en jeu leurs relations extérieures avec les chefs d'entreprise africains, particulièrement en ce qui concerne les programmes de prêts de faible valeur. On trouvera dans l'annexe III une analyse des moyens d'améliorer les programmes de prêts de faible valeur des chefs d'entreprise africains. Les suggestions, ci-dessous, s'appliquent généralement à tous les types d'organismes d'aide financière.

POLITIQUE ET PROBLEMES OPERATIONNELS.

Beaucoup de sociétés de développement et de crédit ont employé des procédures lentes, agi sous l'effet d'interférences politiques et fait preuve de favoritisme dans l'octroi de l'assistance financière. En partie, ces problèmes

sont étroitement reliés. Des procédures paperassières et interminables sont parfois employées dans l'intention d'empêcher les pressions politiques et autres manœuvres d'influencer le choix des postulants pour des prêts et des investissements en actions. Réciproquement, les procédures qui n'en finissent plus peuvent amener les postulants exaspérés à tâcher de découvrir des législateurs et des fonctionnaires gouvernementaux qui peuvent user de leur influence pour accélérer l'examen des demandes et faire pression sur les établissements de prêts, en vue d'une décision favorable. Les procédures d'examen des demandes sont certainement indispensables et quelque influence extérieure est inévitable. Mais, comme les gouvernements africains en sont conscients eux-mêmes, dans beaucoup de cas, ces deux facteurs intervenaient d'une façon excessive à l'origine du manque de satisfaction donné en temps voulu à des demandes dignes d'intérêt, ou même de leur rejet, et du gaspillage de fonds importants prêtés, ou investis, dans des projets, dont le seul intérêt était l'influence que leur portaient des politiciens et d'autres personnes.

Les pressions extérieures injustifiables et le favoritisme dans l'octroi de prêts ont soulevé des problèmes non seulement dans les bureaux centraux des banques et sociétés de développement et autres établissements de crédit, mais aussi dans leurs succursales locales et leurs comités locaux d'examen. Des bureaux et comités de ce genre, au niveau local, sont vraiment souhaitables, particulièrement pour des programmes de prêts de faible envergure. Mais beaucoup d'entre eux ont été contrôlés par des politiciens et notables locaux, qui n'étaient pas au courant des considérations économiques et des critères financiers qui devraient gouverner l'utilisation des fonds ; souvent, le principal intérêt des membres ou des chefs de ces comités a été de s'assurer qu'il y avait une ample provision de fonds pour eux et leurs amis.

Récemment, un certain nombre de gouvernements africains ont commencé à prendre des mesures pour remédier à ces problèmes. On a donné une plus grande autonomie aux établissements de prêts, existants et nouvellement établis, dont les conseils d'administration sont organisés, pour y comprendre les chefs responsables des secteurs privés et publics qui peuvent aider à faire en sorte que les critères convenables soient utilisés dans l'examen des demandes. En même temps, un effort est fait pour réviser les procédures des opérations de certains de ces établissements, afin d'éliminer les paperasses inutiles et de réduire la durée de l'examen de ces demandes.

Un autre problème de politique générale est la question de savoir si le revenu provenant des intérêts et autres frais perçus par les institutions d'assistance financière devraient suffire à payer les dépenses d'exploitation. En théorie, il est souhaitable de pouvoir répondre à cette question par l'affirmative ; les établissements de crédit doivent être capables de couvrir leurs dépenses d'exploitation. Dans les pays développés et dans beaucoup de nations en voie de développement plus avancé, cette politique peut être appliquée en pratique, particulièrement lorsqu'il s'agit d'établis-

sements traitant exclusivement, ou principalement, avec de grandes entreprises établies. Cependant elle peut aller au devant de son propre échec, quand elle est appliquée aux établissements d'assistance financière, traitant avec les petits chefs d'entreprise.

C'est parce que l'entreprise privée africaine n'est qu'au commencement de son développement, qu'une institution de prêts africaine, traitant exclusivement ou principalement avec des chefs de petites entreprises africains, doit s'engager dans une variété d'activités, procéder à l'examen des demandes, donner les conseils et avis nécessaires aux emprunteurs, inspecter périodiquement leur exploitation et examiner leurs livres ; prendre les mesures nécessaires pour percevoir les intérêts et les remboursements échelonnés échus. De sorte que les dépenses de cette institution seront plus grandes, par rapport au total des prêts qu'elle accorde, que dans le cas des programmes de faible montant, dans les pays plus développés, où l'examen des demandes est un travail courant, où les emprunteurs n'ont pas besoin de services consultatifs importants et où les encaissements sont plus automatiques. L'expérience dans les pays africains a prouvé que les établissements de crédit qui n'ont guère ou pas exercé ces activités ont subi le plus grand pourcentage de pertes par défaut de remboursement.

Dans ces circonstances, il ne serait pas indiqué d'insister pour que les établissements d'assistance financière, particulièrement ceux qui prêtent à de petites ou nouvelles entreprises, ne couvrent leurs dépenses qu'avec les intérêts et les frais de service. Dans de nombreux cas, ces dépenses seraient relativement élevées et dépasseraient ce que des emprunteurs de petites sommes et inexpérimentés peuvent payer. Si les établissements de prêts font un bon travail, en examinant les demandes, en procurant des conseils aux emprunteurs, en suivant leurs prêts et placements de valeurs, leurs frais de fonctionnement devraient, si c'était nécessaire, être subventionnés par les gouvernements ou, peut-être, par l'utilisation des fonds de contrepartie, provenant des différentes formes d'aide étrangère ou d'autres formes d'assistance extérieure.

L'incapacité des établissements financiers d'Afrique de se livrer efficacement à des activités telles que : l'examen des demandes, la fourniture d'avis consultatifs aux emprunteurs, la vérification ultérieure de l'emploi fait des emprunts et des investissements, la perception des intérêts et des remboursements du principal échu résultent non seulement d'une insuffisance des fonds d'exploitation, mais aussi du manque de personnel capable d'exécuter de telles fonctions. Pratiquement tous les organismes de prêt, dans les pays africains, ont besoin d'un personnel plus nombreux et mieux formé. Dans la plupart des cas, la formation et l'expérience de leur personnel administratif est insuffisant en matière de finances, industrie et économie. Une connaissance solide de ces sujets est nécessaire pour mener à bien des fonctions d'assistance financière. Cependant, même s'il y avait suffisamment des fonds d'exploitation pour les engager, il est peu probable qu'on puisse trouver assez de gens qualifiés dans la plupart des pays africains, pour remplir les postes supplémentaires requis. Il faut donc avoir recours à titre

Photo O.N.U.

Des bibliothèques, comme celle-ci créée au Ghana, peuvent constituer une source d'information utile pour des hommes d'affaires ingénieux.

temporaire, à un certain nombre de mesures de secours, pour satisfaire à ces besoins : programmes de formation intenses pour le personnel actuel et potentiel ; emploi de spécialistes étrangers, tant pour l'exploitation que pour la formation ; dispositions appropriées, pour employer à temps partiel ou temporairement des techniciens d'autres ministères et organismes gouvernementaux ; l'organisation de comités consultatifs, composés d'hommes d'affaires africains et étrangers connus, d'économistes universitaires locaux et autres spécialistes, dont les services puissent être utilisés quand on en a besoin pour des tâches particulières.

Avec des fonds d'exploitation et un personnel mieux adapté, il serait possible aux banques et aux sociétés de développement, non seulement de satisfaire aux demandes de prêts et d'investissements en actions, mais aussi de faire, de leur propre initiative, des études de rentabilité d'effectuer de nouveaux investissements et de rechercher des chefs d'entreprise africains capables de diriger ces affaires. Quelques établissements d'aide financière ont déjà commencé à se munir, à ces fins, d'un personnel de recherche et d'évaluation, quelquefois avec l'aide de l'A.I.D. et aussi avec d'autres

assistances gouvernementales étrangères. Du travail de ce genre permettrait, aussi, aux banques et aux sociétés de développement, de coordonner leurs activités d'assistance financière avec les plans de développement national, particulièrement avec l'expansion et la diversification projetées des secteurs industriels, commerciaux et de service des économies africaines.

En raison de la nature très différente des problèmes et des besoins dans les domaines agricoles et non agricoles, il serait désirable d'établir des institutions distinctes, pour fournir de l'assistance financière aux exploitants privés agricoles, d'une part, et aux chefs d'entreprise privés, s'occupant d'industrie, de distribution et de prestation de services, d'autre part. Quelques-uns des pays africains anglophones ont généralement suivi cette pratique, depuis le début, mais beaucoup de pays francophones qui ont des banques ou sociétés de développement ne l'ont pas fait.

Les organismes gouvernementaux d'assistance financière, particulièrement dans les pays africains les plus développés, devraient commencer à explorer les possibilités d'encourager la création d'établissements financiers de développement privés et publics-privés mixtes. Ils devraient non seulement fournir une partie du capital de démarrage sans intérêt, mais pourraient aussi prendre l'initiative de mettre en présence des capitalistes privés africains et étrangers intéressés, et les aider à organiser une société privée de développement, en règle avec les lois et règlements nationaux. On étudie au Nigéria, en Côte-d'Ivoire et en Rhodésie du Nord les possibilités d'établir des établissements de ce genre.

En somme, les plus sérieuses difficultés rencontrées par les banques et sociétés de développement africaines et d'autres établissements d'assistance financière sont dues, soit à des interférences politiques ayant plus de poids que les critères économiques sains, soit à l'insuffisance des fonds d'exploitation et de personnel, particulièrement dans le cas des programmes de prêts de petite envergure. Les gouvernements africains n'ont que des ressources très limitées en argent et en personnel qualifié à attribuer à une multitude de besoins pour le développement, dont certains sont plus pressants que celui d'améliorer l'efficacité de leurs banques et sociétés de développement. Il est, certes, nécessaire de consacrer plus de ressources africaines à ces fins, mais il s'agit là d'un domaine qui se prête bien à l'assistance des gouvernements étrangers. Les gouvernements américain, britannique, français et allemand ont déjà fourni des fonds de capital pour les établissements africains d'assistance financière ; ils ont aidé les gouvernements africains à organiser de tels établissements ; ils leur ont prêté du personnel étranger expérimenté et les ont aidé à former du personnel africain. Leur assistance, particulièrement en ce qui concerne cette formation, peut être étendue et les gouvernements étrangers peuvent aider de différentes façons à faire face aux dépenses de budgets d'exploitation plus importants pour les banques et les sociétés africaines de développement et pour les programmes de petits prêts.

Deux conclusions générales peuvent être tirées de l'expérience acquise à ce jour grâce à l'assistance fournie aux chefs d'entreprise africains par des banques et sociétés de développement, et autres établissements. Ainsi

que cela a été expliqué au chapitre II, le nombre de chefs d'entreprise africains qui ont fait preuve d'aptitude à gérer leurs affaires avec une efficacité raisonnable et d'utiliser utilement l'assistance financière et technique est relativement faible. Ces chefs d'entreprises principalement moyennes et grandes —mais aussi de quelques petites — ont la plus grande capacité d'améliorer et d'étendre leurs activités. En conséquence, les établissements d'assistance financière devraient principalement consacrer leurs ressources à aider ces entreprises. Les banques et sociétés de développement ont trop peu de ressources, en argent et en personnel qualifié, pour les disperser dans un grand nombre d'entreprises africaines qui ont très peu de chance de survivre et encore moins de se développer en exploitations efficaces et croissantes.

La deuxième conclusion est que même ce relativement petit nombre de chefs d'entreprise de valeur n'aura guère de chance d'utiliser utilement l'assistance financière, à moins qu'ils puissent aussi obtenir les nombreuses formes variées d'assistance technique, dont ils ont besoin pour améliorer et développer leurs activités. Cette grande variété de compétences requises dans les domaines de la technique, du travail de bureau et de la gestion ne peut, cependant, être fournie par les banques et sociétés de développement, par les programmes de prêts de petite envergure et autres établissements d'assistance financière. Même si le personnel de ces organismes était en nombre suffisant, on ne pourrait attendre d'eux qu'ils possèdent les nombreuses et diverses compétences requises pour aider les chefs d'entreprise africains et les banques de développement ne pourraient se permettre d'employer le genre de personnel nécessaire, même si elles avaient des budgets d'exploitation plus importants. L'assistance technique devrait être fournie par des établissements établis à ces fins et distincts des établissements financiers, mais les deux devraient travailler en collaboration étroite.

ASSISTANCE TECHNIQUE, FORMATION ET EDUCATION.

L'autre besoin important des chefs d'entreprise africains, existants et potentiels, à savoir des possibilités accrues d'assistance technique, de formation et d'éducation, domine peut-être même l'assistance financière. Virtuellement, tous les gouvernements africains se livrent à des activités, d'une ou de plusieurs sortes, dans ces domaines et dans des domaines connexes. Généralement, ces efforts ont été mieux organisés, et avec plus de succès que les programmes d'assistance financière, discutés ci-dessus. Le problème principal est que les gouvernements africains ont manqué de ressources, en argent et en personnel qualifié, pour les mener à une échelle suffisante.

Programmes gouvernementaux de vulgarisation.

La plupart des pays anglophones et quelques pays francophones ont des agents de vulgarisation de différentes sortes, attachés à leurs ministères du Commerce et de l'Industrie et des Coopératives, ou à d'autres services ministériels, aussi bien que des agents de vulgarisation agricole attachés aux ministères de l'Agriculture et du Développement communautaire.

Ces derniers mis à part, les agents de vulgarisation en matière de coopératives sont les plus nombreux. Durant ces toutes dernières années, le Nigéria a eu presque quatre cents agents de vulgarisation en matière de coopératives, répartis entre ces quatre régions, le Tanganyika, presque trois cents et le Kenya, soixante-quinze ; la Côte-d'Ivoire avec l'assistance du gouvernement d'Israël, a constitué une équipe de personnel pour travailler avec ses mille deux cents coopératives ; et le Sénégal est engagé dans un effort semblable. Les agents de vulgarisation en matière de coopératives dans ces pays, et dans d'autres, encouragent et aident à la formation de nouvelles coopératives, principalement de commercialisation et de transformation de produits agricoles, mais aussi à celle de coopératives artisanales de fabrication et de prestation de services, de vente au détail, en gros et autres. Ils s'efforcent aussi de visiter régulièrement les coopératives existantes : pour vérifier leurs comptes, pour discuter de problèmes avec les gérants et les membres et leur faciliter l'obtention de l'assistance technique requise ; et pour aider les coopératives et les membres à obtenir des prêts.

Le Nigéria, le Ghana, le Kenya, le Tanganyika et l'Ouganda emploient des agents de vulgarisation en matière de métiers, de commerce et d'industrie, dont les fonctions particulières varient d'un pays à l'autre. En général, ils peuvent être chargés d'enregistrer de nouvelles entreprises et de les aider à démarrer ; de faciliter leur installation sur des domaines industriels ; de leur fournir des renseignements sur les règlements commerciaux et d'affaires, sur le contrôle des changes, les licences d'importation et autres procédures juridiques et administratives ; de vérifier les besoins des chefs d'entreprise africains en matière d'assistance technique et de formation, de leur indiquer les sources où ils peuvent obtenir de l'aide, etc. Dans plusieurs pays, ces agents de vulgarisation aident à administrer des programmes de prêts de petite envergure tant en ce qui concerne l'examen des demandes que la suite qui leur est donnée.

Le travail des agents gouvernementaux de vulgarisation est très précieux et, dans tous les pays africains, on devrait s'efforcer en toute priorité d'augmenter leur nombre et de faciliter leurs activités. Etant donné leur inexpérience et leur ignorance des formes modernes d'activité économique, presque tous les chefs d'entreprise africains et beaucoup de coopératives d'agriculture, d'industrie, de distribution et de prestation de services devraient pouvoir recourir sans difficultés à une source d'encouragements et de conseils. Un des moyens les plus efficaces, et comparativement peu coûteux, de satisfaire à ce besoin est de faire appel aux agents gouvernementaux

de vulgarisation dans ces domaines. Cependant, il ne suffit pas d'augmenter leur nombre ; il importe aussi d'améliorer leur sélection et leur formation, d'établir des moyens pour les tenir au courant des nouvelles méthodes et des succès ou des échecs significatifs qui ont eu lieu ailleurs, dans leurs propres pays et dans d'autres, et de leur fournir des moyens de transport, du matériel de démonstration et d'autres moyens pour faciliter leur tâche.

Photo O.N.U.

La plupart des gouvernements africains offrent des possibilités de formation technique telle que celle donnée à ce jeune Soudanais. Ultérieurement, les étudiants travailleront pour le gouvernement ou des sociétés étrangères ou s'établiront à leur compte.

Centres de développement et de productivité.

Il est peu probable que les agents de vulgarisation, même les mieux formés et les plus capables, soient des experts avérés dans les diverses branches de spécialisations : technique, travail de bureau et gestion dont les chefs d'entreprise ont besoin. En conséquence, il est nécessaire de créer des moyens d'information et de formation professionnellement dans ces domaines. En Afrique tropicale, le Ghana et le Nigéria font œuvre de pionniers dans la création d'une sorte d'établissement — appelé : soit centre de développement, soit centre de productivité — pour répondre à ces besoins. Le centre de productivité ghanéen récemment établi est équipé pour donner des consultations individuelles et des cours rapides sur vingt sujets techniques importants pour la conduite efficace d'une entreprise. Ils comprendront l'organisation et la programmation de la production, le contrôle de la qualité, la gestion de l'inventaire, la commercialisation, le développement du personnel et de la direction, la comptabilité et la planification financière, la correspondance commerciale et autres sujets. Avec l'assistance de l'A.I.D., le Nigéria est en train d'établir un plus petit centre de développement, dans trois de ses quatre régions, pour former et conseiller les chefs d'entreprise et leurs employés en matière de technique et de gestion.

De tels centres de développement et de productivité pourraient constituer une méthode efficace, et relativement peu coûteuse, d'organiser et d'entretenir un personnel et des installations matérielles, afin de donner une formation professionnelle et des conseils aux chefs d'entreprise africains, sur une large variété de sujets techniques et administratifs. Il faudrait au moins établir un centre de ce genre dans chaque pays africain et dans les nations plus grandes et plus avancées, il serait souhaitable d'en établir plusieurs.

Services de renseignements.

Plus une économie est moderne et développée, plus ses groupes constitutifs, publics et privés, ont besoin des renseignements, s'ils veulent fonctionner de manière efficace. Ainsi, à mesure que les pays africains se développent, leurs entreprises publiques, les chefs d'entreprise privés, les coopératives et les exploitants agricoles réclament un volume de plus en plus grand de renseignements à jour, sur les activités et les tendances de l'économie sur les plans local et international. Une grande partie de ces renseignements est fournie par les gouvernements, tant dans les pays développés que dans les pays moins développés.

C'est le Nigéria qui est allé le plus loin, parmi les pays africains, dans la création des services de renseignements de différentes sortes. Des statistiques sont publiées par le gouvernement fédéral sur l'économie du pays et, de plus, soit le gouvernement fédéral, soit les gouvernements régionaux fournissent régulièrement des renseignements sur les activités et les possibilités

en matière d'exportation et d'importation, sur les programmes gouvernementaux intéressant le développement commercial et industriel, les changements et les additions aux règlements gouvernementaux, les achats du gouvernement, les foires commerciales et les autres événements d'intérêt commercial, l'établissement de nouvelles entreprises publiques et privées, aussi bien que des nouvelles sur les activités économiques dans d'autres pays, pouvant intéresser les Nigériens. Le ministre du Commerce nigérien fournit des renseignements sur le passé des chefs d'entreprise individuels nigériens à la demande d'autres hommes d'affaires nigériens et étrangers.

Les renseignements de cette nature sont surtout utiles aux entreprises moyennes et importantes, privées et publiques. Pour les chefs de petites entreprises et pour ceux qui débutent, d'autres sortes de renseignements sont plus utiles. Par exemple, au Kenya, en Ouganda et dans d'autres pays anglophones, les différents ministères publient des manuels et des brochures sur les méthodes à suivre pour tenir les comptes et les livres, pour gérer une boutique de détail, pour savoir comment utiliser les services bancaires, pour entretenir et réparer le matériel et les véhicules utilisés habituellement et pour une grande variété d'autres sujets utiles pour les petites entreprises, les coopératives, les exploitants agricoles, etc. [1]. Ces brochures sont généralement bien illustrées et beaucoup sont imprimées dans les langues vernaculaires, ainsi qu'en anglais. Un grand nombre de diagrammes, d'affiches, de films fixes d'enseignement, de films à court métrage, de programmes de radiodiffusion et même quelques programmes de télévision, ont été préparés et diffusés par les départements ministériels ; ils traitent une grande variété de sujets similaires.

Les services de renseignements pour les chefs d'entreprises plus importantes, comme pour les plus petites, apportent une aide précieuse au développement économique et devraient être améliorés et développés dans tous les pays africains.

Cours de formation de courte durée.

La plupart des pays anglophones fournissent des cours de courte durée sur des sujets variés aux chefs de petites entreprises et plusieurs pays organisent des cours distincts pour les chefs de grandes et moyennes entreprises qui manquent d'éducation et d'expérience.

L'expérience a montré que la durée de ces cours, l'endroit où ils ont lieu et les sujets qu'ils traitent doivent être spécifiquement adaptés aux besoins et au niveau des chefs de petites entreprises. Quelques cours sont organisés durant un ou deux jours en fin de semaine ; d'autres ont lieu le soir, pendant des périodes de deux à six semaines. Leur but est de permettre aux petits commerçants d'assister à ces cours à un moment où leur présence n'est pas nécessaire dans leurs entreprises qu'ils exploitent

1. Au Nigéria, la mission AID publie un journal hebdomadaire contenant des renseignements sur ces sujets et d'autres similaires.

souvent sans l'aide de personnel. L'organisation des cours pour les chefs de petites entreprises doit être faite avec soin, pour s'assurer que le sujet traité est compréhensible, que l'on recourt le plus possible aux démonstrations, aux aides visuelles et aux travaux pratiques et qu'un temps suffisant est consacré aux questions et aux discussions.

Pour les chefs d'entreprises moyennes et grandes d'un niveau d'éducation assez élevé, quelques pays ont déjà organisé ou prévu des cours plus avancés. Par exemple, le cycle d'études ayant trait aux relations industrielles a été tenu à l'Université d'Ibadan ; et, ces dernières années, l'Université de Ghana a offert un cours sur le développement de la gestion qui a duré plusieurs jours. L'Université récemment établie à Dar-Es-Salam, au Tanganyika est en train de créer un Institut d'administration commerciale qui, en plus de son programme régulier, donnera des cours du soir pour les chefs d'entreprise et leurs employés et pour les employés des entreprises publiques.

Ecoles techniques secondaires et supérieures.

Les cours de courte durée, du genre décrit ci-dessus, sont destinés à répondre aux besoins des Africains déjà engagés dans les activités de l'économie moderne. D'autres possibilités d'éducation et de formation sont de plus en plus mises à la disposition de jeunes Africains qui espèrent se lancer dans les affaires, ou être employés par des compagnies privées et publiques.

Presque tous les pays africains ont au moins une école secondaire technique, souvent de bonne qualité et avec un programme de cours variés portant sur les principales spécialisations dans les domaines du travail de bureau, de la mécanique et de l'électricité, de la tenue des livres, de la comptabilité et d'autres sujets financiers. Quelques pays ont aussi des centres de formation professionnelle, où les étudiants d'autres écoles et des employés d'entreprises publiques et privées peuvent suivre des cours similaires, durant leur temps de libre. En Nigéria et au Tanganyika, il y a des écoles coopératives qui donnent des cours de deux années, traitant de la théorie et de l'organisation des coopératives, de l'économie générale, de la tenue des livres et de la comptabilité, de la commercialisation et autres sujets nécessaires à la formation d'agents de vulgarisation en matière de coopératives et d'employés des coopératives.

La formation supérieure d'administration et de direction des affaires n'a commencé que récemment à être fournie, au niveau universitaire, dans les pays africains. L'Université de Lagos, au Nigéria, a une Faculté des sciences commerciales et sociales qui, à la fin de 1963, était supposée donner des cours à cent étudiants, à plein temps, et cinquante-deux à temps partiel. L'Université de Ghana a un collège d'administration publique et commerciale et, ainsi que cela a déjà été noté, un Institut d'administration commerciale a été établi à l'Université de Dar Es-Salam. Le *Royal College* à Nairobi (Kenya), offre un diplôme universitaire en science commerciale. En

Côte-d'Ivoire, le centre de perfectionnement supérieur offre une formation en matière de direction à la nouvelle université d'Abidjan.

A la longue, l'amélioration et le développement des établissements techniques et professionnels, au niveau des écoles secondaires et des écoles supérieures d'administration, de mécanique et de technologie, au niveau universitaire, apportera une contribution importante, tant au développement économique dans son ensemble qu'à l'évolution de l'entreprise privée indigène. En effet, il n'est pas exagéré de dire que l'avenir des formes modernes de l'entreprise privée dans l'industrie manufacturière dépend largement du nombre et de la compétence des Africains, ayant reçu une formation tant secondaire que supérieure en matière de gestion et de technologie. En conséquence, le développement des possibilités d'éducation à ces fins devrait avoir une haute priorité dans les programmes des gouvernements africains et dans les activités d'assistance des gouvernements étrangers et des organisations internationales.

Encouragement aux programmes de formation des compagnies étrangères.

Comme nous l'avons dit au chapitre III, la formation technique et administrative des employés africains et leur promotion à des postes qui exigent de telles qualifications, constituent deux moyens importants permettant aux compagnies étrangères de favoriser le développement et les progrès de l'entreprise indigène. En général, les compagnies étrangères, recevant des prêts ou des fonds d'investissement en actions de la part des banques et des sociétés gouvernementales de développement, sont tenues de former et de promouvoir des employés africains. En dehors de ces cas particuliers, cependant, peu de gouvernements africains ont, jusqu'à maintenant, reconnu l'avantage d'encourager les nombreuses autres sociétés étrangères de leur pays à faire de tels efforts et, si nécessaire, de les aider à agir ainsi.

Un exemple d'un pays qui a une politique positive à cet égard est la Côte-d'Ivoire, qui offre une diminution des impôts aux compagnies étrangères, afin de réduire leurs dépenses en prenant des dispositions pour que leurs employés suivent des cours de formation à la Chambre de Commerce. Un autre est le Nigéria, qui demande aux compagnies étrangères, qui désirent s'établir dans le pays, d'accepter de former et de promouvoir leurs employés africains. De plus, cependant, le Nigéria limite le nombre d'employés étrangers que la compagnie peut amener dans le pays et la durée de leur séjour.

De telles restrictions peuvent conduire à un échec. La demande positive du gouvernement que les Africains soient formés, et le fait que la compagnie sait que le gouvernement attend d'elle qu'elle le fasse devraient, dans des circonstances normales, être suffisantes pour amener le résultat désiré. En outre, ce sont précisément les employés étrangers d'une compagnie qui possèdent les qualifications et l'expérience nécessaires au développement

africain et à la formation des Africains, en vue de leur permettre d'occuper un jour les postes des étrangers. En assumant le bon vouloir de la compagnie étrangère, c'est elle qui devrait décider quels sont les postes que les Africains devraient remplir progressivement et à quel moment ces changements devraient avoir lieu. Une africanisation prématurée peut obliger la compagnie à employer des Africains partiellement formés et inexpérimentés avec, comme résultats, de l'incompétence et des pertes, à la fois pour la compagnie et pour le pays.

Cependant, dans la plupart des pays africains, le problème n'est pas que des restrictions inopportunes soient imposées aux compagnies étrangères, mais plutôt que les gouvernements font peu d'efforts pour inciter les compagnies à former des Africains pour des postes techniques et de cadres. Ceci est particulièrement vrai dans les pays francophones, où très peu de compagnies françaises mettent en œuvre, de bon gré, de tels programmes de formation ; et il serait souhaitable que les gouvernements donnent des encouragements positifs.

Les grandes compagnies étrangères, employant des centaines et même des milliers de travailleurs, seront capables de financer leurs propres programmes de formation. Cependant, des compagnies étrangères plus petites et la plupart des compagnies africaines, avec seulement quelques douzaines d'employés, et même moins, ne peuvent pas régulièrement se permettre d'assurer des programmes continus de formation, particulièrement là où une grande variété de compétences peut être nécessaire, mais dans chacune desquelles un ou deux ouvriers seulement devraient recevoir une formation. Dans ces cas, il serait sage pour le gouvernement d'encourager plusieurs entreprises privées étrangères et africaines à établir des programmes de formation communs, et de les aider à couvrir les frais, au moyen soit de réduction d'impôts, soit de subsides. Comme nous l'avons noté au chapitre III, de tels programmes de formation communs pourraient un jour devenir des centres de formation professionnelle permanents, particulièrement avec un encouragement et un soutien suffisants du gouvernement.

Rôle de l'enseignement général dans le développement de l'entreprise.

Les systèmes d'éducation générale, en Afrique tropicale, ne sont réellement en voie d'évolution que depuis une dizaine d'années. Les plus grands progrès ont été faits au niveau de l'école primaire, comme le montre le tableau 2, tandis que l'enseignement secondaire progresse à une allure beaucoup plus lente. Il en résulte que, si les Africains apprennent de plus en plus à lire, à écrire et à faire des calculs d'arithmétique simple, il n'y en a pas assez qui acquièrent, au cours de leur éducation, des compétences professionnelles nécessaires. Le problème a été amplifié par le fait que les programmes d'études, tant au niveau primaire qu'au niveau secondaire, ont été principalement conçus en vue de fournir un enseignement général, souvent de caractère à prédominance littéraire et classique.

Cependant, dans les toutes dernières années, un effort plus décidé a été déployé dans un nombre de plus en plus grand de pays, pour développer et améliorer les moyens d'enseignement et de formation technique et professionnelle. Le développement africain ne peut être accéléré, à moins que l'on n'offre à une proportion beaucoup plus grande d'Africains les possibilités d'acquérir les compétences techniques et administratives nécessitées par l'économie moderne et les activités gouvernementales. Dans les pays développés, de telles compétences sont généralement acquises dans le processus normal de l'enseignement, particulièrement aux niveaux secondaires et supérieurs. Du fait de l'insuffisance de l'enseignement secondaire africain, tant en étendue qu'en substance, il y a non seulement trop peu de diplômés de l'enseignement secondaire, mais beaucoup d'entre eux ne possèdent pas les compétences techniques modernes nécessaires.

Il existe aussi un problème relatif au nombre beaucoup plus grand d'Africains qui ont reçu ou reçoivent une éducation primaire particulièrement dans les zones rurales. La plupart d'entr'eux ne peuvent aller à l'école secondaire par manque d'installations suffisantes, mais nombreux sont ceux qui ne veulent, après avoir terminé leurs études primaires, rester dans les régions rurales ni se livrer aux activités agricoles coutumières. En conséquence, ils émigrent de plus en plus dans les villes où ils recherchent le genre d'emplois procurant un revenu et donnant un statut qu'ils estiment appropriés à des diplômes d'études primaires, sachant lire et écrire. Mais étant donné que, généralement, ils n'ont pas d'autres qualifications, beaucoup d'entre eux n'arrivent pas à trouver le genre d'emploi qu'ils estimaient leur convenir.

Quelques pays africains commencent à essayer de résoudre ce problème en incorporant dans le programme d'enseignement primaire, des cours de formation professionnelle appropriés, portant particulièrement sur des techniques agricoles modernes et en inculquant, au cours de l'enseignement, un plus grand respect pour les activités agricoles et pour ceux qui réussissent dans ces activités. Ils établissent aussi des centres de formation rurale et des petites fermes où peuvent retourner les jeunes gens qui étaient déjà dans les villes, où ils peuvent reprendre ou commencer une carrière agricole productive.

L'augmentation des cours de formation professionnelle en matière de compétences agricoles, industrielles et commerciales modernes, dans les programmes d'enseignement primaire et secondaire, est essentiel pour favoriser le développement des entreprises privées africaines de toutes sortes. A la longue, ces changements dans les programmes de cours et dans les manières de voir, combinées avec l'augmentation des moyens d'enseignement en général, auront pour effet de produire une nouvelle génération d'Africains, beaucoup mieux outillés que la grande majorité des Africains adultes d'aujourd'hui, pour entreprendre des activités économiques modernes ; comme chefs d'entreprise, directeurs et employés d'entreprises privées et publiques.

AUTRES POLITIQUES ET PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX.

Dans des pays en voie de développement, comme ceux d'Afrique tropicale, où le gouvernement joue un rôle si important dans le secteur moderne de l'économie, pratiquement toutes les activités du gouvernement affectent directement ou indirectement l'entreprise privée. Pour cette raison, il n'est pas possible, dans le cadre de cette étude, de discuter chaque politique ou chaque programme qui, d'une façon ou d'une autre, influence le développement de l'entreprise africaine. Cependant, en plus de l'assistance financière et technique et des programmes de formation et d'enseignement, un certain nombre d'autres politiques et d'activités particulières ont une importance suffisante pour être discutés brièvement ici.

Politiques fiscales et monétaires.

A l'exception du Congo (Léopoldville), aucun pays africain n'a suivi des politiques fiscales ou monétaires qui constituent des éléments préventifs importants au développement de l'entreprise privée, indigène ou étrangère. Dans aucun pays, il n'y a encore eu de problème important d'inflation ou de déficit de la balance des paiements dont on ne puisse venir à bout, et aucun pays n'a imposé des impôts prohibitifs sur les activités économiques privées. On peut porter au crédit des pays africains le fait, non seulement d'avoir évité de telles politiques fiscales et monétaires nocives — qui sont préjudiciables à l'entreprise privée et au développement national dans son ensemble — mais aussi d'avoir utilisé leur politique fiscale, afin de procurer des stimulants positifs pour l'investissement privé indigène et étranger.

On devrait noter cependant que la plupart des pays francophones appartiennent au bloc monétaire du franc français et le Libéria se sert du dollar des Etats-Unis comme monnaie ayant cours légal et n'a pas de banque centrale. D'un côté, cette situation a aidé à décourager les politiques d'inflation et les déficits des balances de paiements. De l'autre, elle a limité la souplesse des politiques fiscales et monétaires nationales et a permis à quelques compagnies étrangères, à des fonctionnaires gouvernementaux et à des politiciens et à des chefs d'entreprise africains de transférer des fonds qui autrement auraient pu être investis dans ces pays, afin de mettre ces fonds à l'abri ou de les investir en Europe occidentale, ou ailleurs. Dans l'ensemble, l'effet a jusqu'ici été profitable, mais en fin de compte, ces pays devraient probablement avoir leur propre monnaie et leur banque centrale.

Cependant, par certaines de leurs incidences, les systèmes fiscaux existants ont eu l'effet de causer, involontairement, des difficultés inutiles, particulièrement aux Africains, chefs de petites entreprises. La plus importante en a été la multiplicité des impôts, auxquels sont astreints les chefs

de petites entreprises dans certains pays et communautés locales. A Lagos, par exemple, les chefs de petites entreprises sont obligés non seulement de payer l'impôt sur le revenu, des droits d'enregistrement et des droits d'importation, mais aussi des surtaxes pour l'utilisation de l'eau et de l'électricité (en plus des tarifs), des impôts immobiliers qui sont beaucoup plus élevés pour les propriétés industrielles et commerciales que pour les locaux d'habitation, les droits de patentes et les allocations variées de sécurité sociale. Une situation semblable a existé en Ouganda. Dans les deux cas, il est probable que le gouvernement avait l'intention d'appliquer ces impôts primitivement aux grandes et moyennes entreprises ; il est certain que beaucoup de chefs de petites entreprises réussissent à échapper à tout ou partie de ces impôts et que les gouvernements n'essayent pas de les faire appliquer universellement. En conséquence, le principal effet négatif de la multiplicité des impôts est d'empêcher certains chefs de petites entreprises de demander l'assistance financière des banques et sociétés de développement et des établissements de crédit qui ordinairement sont obligés de soumettre aux autorités fiscales des rapports sur les prêts qu'ils ont approuvé.

Par contraste l'octroi d'exemptions d'impôts pour encourager l'entreprise privée est répandue et efficace. Beaucoup de pays ont préparé des listes d'industrie clés ou de développement qu'ils veulent spécialement encourager. Les nouvelles entreprises, à la fois indigènes et étrangères, établies dans ces domaines désignés, sont communément gratifiées d'une exemption d'impôts sur le revenu pendant une période de cinq à sept ans et parfois pendant un temps aussi long que quinze ans pour des industries nécessitant de longues périodes de mise en route. D'autre fois, des exemptions sont accordées sur d'autres impôts existants. L'exemption de droits d'importation, pendant des périodes spécifiées, est aussi une pratique générale à travers l'Afrique tropicale pour ces industries désignées.

De plus, beaucoup de pays africains pratiquent des tarifs douaniers de protection, afin de permettre aux industries clés ou de développement de concurrencer les importations. Cependant, dans quelques cas, la qualité des produits nationaux était, au début, tellement inférieure à celle des marchandises importées auparavant que les usagers africains ont protesté, ce qui d'habitude provoquait une amélioration des normes.

A côté des objections de ce genre, la principale récrimination des hommes d'affaires africains interrogés au cours de cette étude au sujet de ces mesures fiscales destinées à stimuler le commerce était que cela prenait souvent trop de temps pour obtenir du gouvernement les exemptions des droits d'importation et d'autres impôts. Par exemple, une compagnie africaine qui montait des postes de radio à partir de pièces importées a eu à attendre une année, avant d'obtenir l'exemption promise de droits d'importation, en dépit du fait que le prix de ces postes de radio avaient été fixé dès le début, sur la promesse d'une action rapide pour que les tarifs douaniers n'aient pas à figurer dans le coût... Il serait souhaitable que l'administration et la mise en œuvre de ces programmes d'encouragement par des exemptions fiscales soient améliorées.

Codes et règlements du commerce et du travail.

Des codes d'ensemble des lois des affaires et du commerce et les règlements régissant les relations entre la main-d'œuvre et la direction, les activités des syndicats, la protection des ouvriers et des consommateurs, etc., ne sont devenus des nécessités urgentes que ces dernières années, quand les secteurs modernes des économies africaines ont pris une certaine importance. En particulier, l'absence ou l'insuffisance de lois régissant les droits et les obligations des membres des sociétés en association ou à responsabilité limitée, les procédures de récupération des dettes et de banqueroute, la modernisation des successions et la rédaction des testaments, et la mise à exécution et la dissolution des contrats affectent directement la volonté et la possibilité des chefs d'entreprise africains de se livrer à des activités productives, individuellement ou en commun.

L'achèvement, la clarification et la codification de telles lois concernant les affaires et le commerce est une nécessité importante pour beaucoup de pays africains. Le Ghana, le Nigéria et les pays d'Afrique orientale ont fait le plus de progrès à cet égard. Cependant, d'autres pays africains sont restés en arrière et, chez certains, l'application des lois en vigueur est insuffisante. Il faudrait donner une haute priorité, dans beaucoup de pays africains, à l'élaboration de codes complets des lois commerciales pour les chefs d'entreprise africains et à l'institution de moyens et procédures juridiques pour les mettre en exécution.

Beaucoup de pays essayent d'octroyer des licences d'exploitation aux entreprises commerciales sans tenir compte de leurs dimensions, à l'exception des innombrables femmes vendant sur les marchés et des commerçants itinérants. Cette pratique est sage, car elle permet aux gouvernements de garder trace des activités privées, non seulement à des fins d'imposition et de réglementation, mais aussi afin d'obtenir des renseignements nécessaires à la planification du développement.

Un cas où la prédominance des coutumes traditionnelles, ou l'absence de lois modernes, a empêché le développement des entreprises africaines est celui de la restriction des achats de terres par des Africains à des fins commerciales et de l'emploi des terres comme caution d'emprunt. Dans beaucoup de pays, la terre potentiellement utile à des fins productives est sous régime de jouissance en commun ou familiale traditionnels, ou gérée par des chefs et d'autres personnes, théoriquement au nom de la communauté. Un certain nombre de pays a commencé à préparer de nouveaux codes de régime foncier et à instituer des procédures d'enregistrement et de titres, afin de favoriser le développement des formes modernes d'activité économique privée, à la fois dans l'agriculture et dans l'industrie et le commerce. Par exemple, la Côte-d'Ivoire a récemment proposé une loi déclarant que toute terre qui pendant les dix dernières années n'a pas été à usage productif doit être retournée au gouvernement, pour être réattribuée à des exploitants individuels, à des coopératives et à d'autres usagers

productifs. Le Tanganyika permet maintenant aux Africains d'utiliser la terre comme garantie pour des emprunts et des crédits. Cependant, la plupart des pays doivent accélérer la modernisation de leurs régimes fonciers.

Un autre secteur juridique ayant besoin d'être modernisé est celui de la succession des affaires et des propriétés personnelles. Les coutumes traditionnelles en matière de succession exigent habituellement la répartition de la propriété conformément à la descendance par les lignes maternelle ou paternelle. Beaucoup de pays africains établissent actuellement des lois qui permettent à l'individu de choisir entre les méthodes traditionnelles et les méthodes modernes pour léguer ses biens. De cette façon, les chefs d'entreprise africains peuvent établir et faire homologuer des testaments aux termes desquels ils peuvent désigner leurs héritiers et léguer leurs entreprises intactes.

Les codes du travail et les règlements relatifs aux syndicats constituent un autre facteur important pour l'entreprise privée africaine. Beaucoup de pays ont déjà établi — ou sont en train d'élaborer — des codes du travail régissant les conditions de travail, les salaires minima, les primes d'hospitalisation et les congés payés et autres aspects des relations entre la main-d'œuvre et la direction. Généralement ces codes n'envisagent pas des primes bien largement en excès de celles que les entreprises, en général, et l'économie, dans son ensemble, peuvent accorder. Cependant, ces codes sont souvent établi à l'intention des grandes entreprises et ne tiennent pas compte de l'impossibilité pour les petites entreprises de se conformer aux mêmes normes de salaires et d'avantages sociaux. De plus, se conformer à ces codes suppose une grande quantité de paperasserie qui peut être une source de gêne pour des petites entreprises. Il serait souhaitable que les gouvernements africains envisagent d'adopter pour les petites entreprises des normes et obligations de rapports distincts de celles appliquées aux compagnies indigènes et étrangères plus importantes.

Dans la plupart des pays, les gouvernements contrôlent de plus en plus les activités syndicales, afin d'empêcher que les augmentations de salaires ne dépassent de façon sensible la croissance de la productivité ou que des grèves ne gênent l'évolution économique. Il y a aussi la crainte que les petits secteurs organisés de la main-d'œuvre puissent obtenir une partie disproportionnée du revenu national, en comparaison avec le nombre beaucoup plus grand de travailleurs non organisés. En conséquence, il est probable que les activités syndicales seront de plus en plus étroitement contrôlées par les gouvernements africains.

D'autres aspects de la législation du travail qui sont améliorés — ou ont besoin de l'être — concernent l'apprentissage et l'embauche. Les normes existantes de l'apprentissage, dans la plupart des pays africains, sont vagues et souvent n'assurent pas que les apprentis acquerront en fait les qualifications nécessaires pour leur permettre de remplir les emplois vacants ou pour devenir chefs d'entreprise à leur compte. Il est nécessaire que les gouvernements africains révisent les lois et les normes existantes d'apprentissage, afin d'assurer la spécialisation des niveaux requis de compétence

et de garantir des examens sérieux pour l'octroi des diplômes. De plus, il serait souhaitable que les gouvernements africains préparent des manuels de formation pour chefs d'entreprise et les aident à obtenir la formation à l'extérieur de leurs apprentis. Quant à l'embauche, sa réglementation et ses normes ont besoin d'être précisées dans beaucoup de pays, de façon que tant l'employeur que l'employé, puissent comprendre les conditions requises de l'un et l'autre. Dans quelques cas, les réglementations existantes protègent tellement le travailleur qu'elles semblent rendre inutile des normes souhaitables de travail. Des employeurs tant africains qu'étrangers se sont plaints, dans plusieurs pays, que les procédures de réinstallation sont si indulgentes qu'il est à peu près virtuellement impossible de renvoyer des employés inefficaces.

Enfin, beaucoup de pays africains ont besoin de moderniser et d'étendre le contrôle des poids et mesures, les règlements de sécurité, de protection du consommateur contre les produits nocifs et des conditions non sanitaires et d'autres règlements nécessaires pour protéger les droits et le bien être du peuple.

Politique en matière d'achats.

Une très importante partie de la demande de biens et de services dans les économies africaines provient des ministères et services ministériels, à l'échelon national, régional et local. En conséquence, les politiques et pratiques du gouvernement en matière d'achats ont une influence importante sur le développement de l'entreprise indigène, ainsi qu'en ont celles des compagnies étrangères discutées dans le chapitre III.

Ces dernières années, la plupart des gouvernements africains ont commencé à faire des efforts pour accorder sa clientèle aux compagnies commerciales locales, tant indigènes qu'étrangères. Par exemple le Nigéria publie des listes des produits approuvés, fabriqués localement, que les services ministériels sont priés d'acheter, à condition que leurs qualités et prix soient comparables à ceux des importations. Le gouvernement du Tanganyika donne une préférence semblable aux biens et services procurés par les coopératives. En Ouganda, les entreprises locales reçoivent une préférence de 10 % sur les offres pour les contrats et achats gouvernementaux. Plusieurs des pays francophones ont des politiques semblables, mais font rarement un effort pour les mettre à exécution.

Afin de permettre aux compagnies de construction africaines de faire des soumissions pour des travaux gouvernementaux auxquels elles sont capables de satisfaire, le Ghana et le Nigéria ont classé par grandeur les entreprises de construction tant africaines qu'étrangères et chaque catégorie peut soumissionner pour des contrats de construction gouvernementaux dans la série correspondante. Ainsi, les entreprises compétentes plus petites sont encouragées à faire des offres pour des projets qu'elles sont capables d'accomplir. Cette pratique encourage aussi quelques-unes des plus grandes

compagnies, particulièrement des firmes de construction étrangères, à accorder des sous-contrats à des entreprises africaines plus petites qui, autrement, n'auraient pas pu obtenir une partie de l'affaire.

Cependant, les avantages de ces politiques constructives sont parfois contrebalancés par d'autres pratiques gouvernementales qui ont des effets négatifs. Au Ghana et au Nigéria, par exemple, des entreprises publiques se sont établies dans certaines industries où des entreprises privées déjà sur place avaient fait preuve d'efficacité. Cependant, c'est aux entreprises publiques que l'on attribuait les contrats gouvernementaux. Des entreprises africaines établies et efficaces dans des industries telles que la construction, l'imprimerie et la production d'huile de palme, aussi bien que dans l'importation et l'exportation au Ghana, ont souffert sévèrement, par suite de la préférence donnée, en matière d'achats, aux entreprises publiques dans ces domaines. En outre, dans quelques cas, les entreprises publiques intéressées se sont avérées tellement inefficaces, que malgré leurs situations préférentielles elles n'ont pu se maintenir que grâce à des subsides gouvernementaux ou ont été dissoutes. Les entreprises patronnées par le gouvernement devraient n'être établies que dans des domaines où les entreprises privées n'ont pas encore démontré leur capacité d'agir effectivement et qui sont importants pour le développement national.

Beaucoup de petites entreprises africaines sont incapables de faire des offres pour des contrats gouvernementaux en l'absence de préfinancement par le gouvernement, ou de garanties de paiements futurs qui permettraient aux chefs d'entreprise d'emprunter à une banque. Parfois, les services ministériels ont été si lents à payer leurs notes que les entreprises privées, tant indigènes qu'étrangères, se sont trouvées dans des situations très difficiles. Des efforts doivent être faits pour remédier à cet état de choses.

Dans de nombreuses régions, des chefs d'entreprise africains ont instamment prié leurs gouvernements, non seulement de leur donner la préférence en matière d'achats, mais aussi d'interdire aux entreprises non africaines de prendre des commandes gouvernementales et même de les restreindre d'autres façons, par exemple en limitant les domaines dans lesquels elles peuvent opérer ou, dans le cas de détaillants, de limiter les jours et heures d'ouverture de leurs commerces. Sauf au Libéria et en Nigéria du Nord, les gouvernements africains se sont abstenus d'établir de telles limitations qui à la fois seraient injustes et réduiraient l'efficacité économique dans son ensemble.

L'entreprise privée africaine, aussi bien que le développement africain dans son ensemble, a été gênée par certaines pratiques illégales ou immorales d'achats et de prêts gouvernementaux qui se sont développées dans des proportions importantes dans quelques pays africains. Le favoritisme politique, les ristournes et autres détournements de fonds, ont été mis en cause, de manière significative, dans les achats gouvernementaux de biens et de services, l'octroi de prêts et l'adjudication de contrats gouvernementaux. De par leur nature, on ne peut évaluer l'ampleur exacte de telles activités qui, sans doute, varie largement d'un pays à l'autre. En outre,

beaucoup d'accusations de favoritisme et de corruption viennent de chefs d'entreprise déçus qui peuvent ne pas avoir reçu de contrats gouvernementaux pour des raisons valables, par exemple parce que leurs prix étaient élevés, leur qualité trop basse ou qu'ils ne s'étaient pas assez bien acquittés de tâches antérieures. Néanmoins, même ne tenant pas compte de telles plaintes injustifiées, le favoritisme politique et les malversations financières ont trop prévalu ces dernières années dans un certain nombre de pays.

Cependant, les chefs politiques africains et le public en général se rendent compte et s'inquiètent de plus en plus de cette situation et des mesures ont été prises pour l'atténuer. Des comités et des collègues du parti ont censuré en privé des ministres et les membres du bureau du parti dont les activités sont devenues notoires. Dans quelques pays, des commissions ont été établies pour exposer les mauvaises pratiques des institutions et des personnes. Comme nous l'avons signalé plus haut, les banques et sociétés de développement et autres établissements d'assistance financière nomment comme membres de leur conseil d'administration des Africains non politiques qui ont une formation économique ou une expérience des affaires. Alors que, comme dans tous les pays, le favoritisme politique, la fraude et les malversations financières continueront à un certain degré, il y a peu de doute que la plupart des pays africains sont résolus de plus en plus à réduire de telles activités illégales et immorales.

Emplacement des entreprises.

L'emplacement des entreprises manufacturières et d'autres, tant petites que grandes, dans des régions spéciales, choisies avec soin, permet une meilleure planification urbaine, réduit les frais des chefs d'entreprise et offre des possibilités accrues d'introduire de nouvelles méthodes, d'inspection de la qualité et des spécifications des normes, des marques de fabrique, de réglementer l'apprentissage, de disséminer des informations, de collecter des statistiques et de beaucoup d'autres activités importantes pour la croissance de l'économie moderne.

En conséquence, beaucoup de pays africains ont commencé à établir des domaines industriels, aussi bien qu'à indiquer des zones spécialement destinées à des activités commerciales et à des affaires.

Des domaines industriels ont déjà été établis au Ghana, au Nigéria, au Kenya, au Tanganyika, en Ouganda et en Rodhésie du Nord et d'autres sont en préparation. Les entreprises privées tant indigènes qu'étrangères peuvent profiter de ces aménagements. Il existe une grande variété de domaines, mais beaucoup comprennent non seulement des sites et des bâtiments, mais aussi de l'eau et de l'électricité, des gardes pour la sécurité et des aménagements pour employés. Les plus grandes entreprises préfèrent ordinairement construire leurs propres bâtiments, tandis que de simples et souples installations sont souvent construites par le gouvernement pour les louer aux petites entreprises. Les loyers sont au début bon marché et

s'élèvent à des niveaux économiques sur une période de cinq à sept ans. Un domaine industriel, au Nigéria, a aussi fait un effort pour procurer un atelier de mécanique et des moyens de réparation pour les petits locataires, mais ce programme n'a pas été très efficace, à cause des besoins largement différents des entreprises en jeu.

Par contraste avec les pays anglophones, des domaines industriels pour chefs d'entreprise autochtones n'ont pas encore été établis dans les pays francophones. On espère qu'il sera remédié à cette déficience, parce que le système du domaine industriel est un des meilleurs moyens pour aider les chefs de petites entreprises à établir des opérations efficaces et stables.

Cependant, le choix de l'emplacement des domaines industriels et des régions divisées en zones spéciales est un facteur important de leur succès. Dans le cas de quelques régions industrielles et dans beaucoup des régions divisées en zones pour des activités manufacturières et commerciales, l'on n'a pas accordé assez d'attention lors du choix de leur emplacement, aux possibilités de transport et aux marchés existants ou potentiels, ce qui a créé de grosses difficultés, particulièrement aux petites entreprises, et a été la cause de l'échec de nombreuses affaires.

AUTRES ACTIVITES GOUVERNEMENTALES.

Il faut brièvement parler d'un certain nombre d'autres politiques et programmes gouvernementaux qui affectent sensiblement le développement de l'entreprise privée africaine.

Les études sur les disponibilités et les besoins en main-d'œuvre, dans les cinq à vingt prochaines années, ont déjà été effectuées pour plusieurs pays africains et se sont avérées utiles, pour la planification du développement tant gouvernemental que privé et pour l'établissement de programmes de formation et d'enseignement. Tous les pays africains devraient entreprendre des études sur les besoins en main-d'œuvre, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Si les représentants d'associations de sociétés privées africaines et étrangères sont invités à participer à l'évaluation des besoins en main-d'œuvre du secteur privé, il est probable qu'ils accepteront plus volontiers de participer aux activités de formation nécessaires pour répondre à ces besoins.

Les avantages d'associations communes d'hommes d'affaires de tous genres ont été expliqués au chapitre II. Les gouvernements peuvent encourager la formation et le bon fonctionnement de ces organisations en permettant à leurs représentants de participer aux activités de planification du gouvernement et des services et commissions de régulation. Grâce aux fonctionnaires de vulgarisation en matière de commerce, de coopérative et de développement communautaire et aux moyens d'information des masses les gouvernements africains peuvent exposer aux chefs de petites entreprises

les buts et les méthodes des associations commerciales et les aider à les organiser. On peut stimuler l'établissement et l'amélioration de telles institutions, en exigeant que les postulants pour un emprunt obtiennent une référence de leur association locale ; en offrant des cours, des bourses d'études et autres possibilités d'instruction à leurs membres ; en faisant connaître les activités des associations dans les publications officielles et en envoyant aux associations des demandes de renseignements sur les fournitures des produits locaux et l'ouverture des établissements de ventes locales. Les gouvernements doivent enregistrer les associations existantes, avec les noms, les adresses et les professions commerciales de leurs membres et s'assurer que leurs statuts et règlements intérieurs répondent aux normes minima d'impartialité et de principes démocratiques.

Les foires commerciales agricoles et industrielles locales et nationales tenues ces dernières années, dans les pays africains, ont reçu un accueil enthousiaste et ont eu pour résultat d'accroître les affaires, tant des chefs d'entreprise africains que des compagnies étrangères. Les gouvernements africains devraient encourager les compagnies africaines et étrangères, les gouvernements locaux et même les organisations d'outre-mer à participer à de telles foires et à leur donner leur soutien.

POLITIQUES D'AVENIR AU SUJET DES ROLES DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVEES.

Dans quelques pays moins développés, comprenant un certain nombre de nations africaines, le développement de l'entreprise publique ne se justifie pas principalement par des motifs idéologiques, mais par la conviction qu'il est moins difficile pour le gouvernement d'établir et de faire marcher des entreprises publiques que, pour lui, d'encourager, d'aider et de réglementer les entreprises privées. Cet argument peut être mis en avant, même alors que les inconvénients et les limitations des entreprises publiques commencent à être reconnus, comme c'est le cas dans quelques pays africains.

Toutefois, si l'argument peut avoir une certaine valeur à court terme, il est peu probable qu'il soit vrai à long terme. A mesure que les pays africains se développent, il sera de moins en moins difficile d'encourager la formation et le développement d'entreprises privées, efficaces et socialement responsables, plutôt que de faire marcher des entreprises publiques efficacement et économiquement. Les gouvernements africains devraient reconnaître de plus en plus que la faiblesse de leurs propres ressources financières, et le nombre limité de personnel qualifié, peuvent être utilisés plus efficacement, en encourageant, complétant et réglant les entreprises privées, qu'en essayant de développer et d'accroître les entreprises publiques, particulièrement en agriculture, industrie, distribution et services.

Comme il a été expliqué dans l'introduction, l'entreprise privée indigène

peut prendre plusieurs formes. Tous les gouvernements africains reconnaissent l'importance de l'une d'elle — la forme coopérative — même ceux qui sont hostiles ou indifférents aux autres formes de l'entreprise privée africaine. Si l'on veut utiliser de la manière la plus efficace cette forme d'activité économique privée, que les gouvernements africains croient être particulièrement appropriée aux valeurs et besoins de l'Afrique, il est nécessaire de consacrer des efforts à développer et améliorer les coopératives, dans l'agriculture, l'industrie, la distribution et dans d'autres domaines. Cependant, d'autres formes modernes d'entreprise privée — propriétés individuelles ou familiales, sociétés en nom collectif et particulièrement compagnies à responsabilité limitée — sont généralement importantes et devraient aussi être encouragées et aidées. Bien qu'elles puissent ne pas représenter des valeurs communales traditionnelles, comme les coopératives, elles contribuent fortement à la réalisation d'autres valeurs sociales et d'institutions essentielles pour le développement africain — initiative et confiance en soi — prises de décision décentralisées et démocratiques, pluralité des intérêts et des organisations, etc. En outre, elles sont généralement capables d'apporter de plus grands avantages économiques dans certains domaines, principalement dans l'industrie que les coopératives artisanales, parce que ces dernières n'ont pas une tendance aussi marquée à l'innovation technique et au développement de nouvelles possibilités économiques, pas plus qu'elles ne peuvent réaliser les économies d'une production à large échelle. Par contraste, les entreprises gouvernementales dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie, de la distribution et des services, ne développent pas les diverses valeurs obtenues grâce aux coopératives et autres types d'entreprises privées et ne sont généralement ni aussi efficaces et dynamiques.

De plus en plus, les gouvernements africains reconnaissent les avantages comparatifs de l'entreprise privée indigène et les dangers d'une entreprise publique exagérée. Mais beaucoup d'entre eux ne sont pas sûrs d'être capables de contrôler les activités de l'entreprise privée, afin de prévenir, si possible, ses abus. Quand, comme dans les pays africains, l'entreprise indigène privée n'en est qu'au commencement de son développement et que d'indésirables pratiques ne sont pas encore profondément enracinées, l'élaboration et l'application d'un système gouvernemental de réglementation des activités économiques privées n'est pas trop difficile. Ordinairement, une telle réglementation a plusieurs objectifs : protéger la santé et la sécurité physique de la communauté, empêcher les abus de la puissance économique privée, particulièrement en interdisant la création de monopoles qui pourraient exploiter les consommateurs au moyen de prix élevés, ou empêcher l'établissement de nouvelles entreprises concurrentes ; assurer aux travailleurs un traitement équitable et imposer des normes de moralité économique. Durant les cent ans écoulés les pays développés d'Amérique du Nord et d'Europe occidentale et, au cours des dix dernières années, un certain nombre de pays en voie de développement ont acquis une expérience considérable en préparant et mettant à exécution ce genre de réglementations et d'autres. Cette expérience est à la disposition des pays africains

et les gouvernements des Etats-Unis et d'Europe peuvent fournir une aide aux pays africains, en formulant des lois et des règlements appropriés qui répondront aux besoins africains, sans étouffer l'entreprise privée.

Il est vrai que l'administration des lois et règlements régissant la conduite des entreprises privées réclame des fonctionnaires gouvernementaux ayant la formation technique voulue et les normes de conduite personnelle qui découragent la corruption et le favoritisme. Mais les fonctionnaires, responsables de la direction des entreprises publiques, doivent également faire preuve de normes élevées de conduite personnelle, et les compétences techniques et administratives exigées d'eux doivent être plus difficiles et plus longues à acquérir que celles qui sont nécessaires pour exercer des activités de contrôle. En outre, il y a les inconvénients et les limitations inhérentes à l'entreprise publique comparée à l'entreprise privée : tendance à être moins efficace, à être plus lente à prendre les décisions nécessaires, à être plus réticente à se lancer dans des innovations techniques et dans des activités nouvelles, etc. En cherchant à atteindre leurs objectifs sociaux et économiques, les pays africains ne devraient donc pas hésiter à encourager des entreprises africaines et étrangères, avec l'idée erronée qu'ils ne seraient pas capables de les réglementer efficacement.

Les entreprises publiques sont et continueront à être nécessaires dans des domaines particuliers — principalement l'infrastructure — pour laquelle les entrepreneurs privés manquent du capital, de compétence et de l'expérience nécessaires. Mais, les entreprises publiques, dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie, de la distribution et des prestations de services, devraient finalement être transformées en types appropriés d'entreprises privées, dès l'instant où elles acquièrent les qualifications nécessaires. On ne devrait pas établir de nouvelles entreprises publiques dans les domaines où il existe déjà des entreprises indigènes privées compétentes. Un chef d'entreprise privée qui est ou peut devenir désireux et capable de créer une entreprise nécessaire à la réalisation des objectifs de développement national, ne devrait pas être empêché de le faire, par crainte que ses activités ne puissent être contrôlées efficacement dans l'intérêt du public.

RECOMMANDATIONS.

Dans les pages qui précèdent, nous avons formulé des suggestions détaillées en vue d'augmenter et d'améliorer les politiques et les programmes des gouvernements africains, affectant le développement de l'entreprise privée indigène. Les recommandations ci-dessous sont données avec l'intention de récapituler les actions par lesquelles les gouvernements africains peuvent renforcer l'entreprise africaine, afin d'augmenter sa contribution à la réalisation des buts de développement africains.

Les gouvernements africains, particulièrement dans les pays franco-

phones, qui, dans leurs efforts de développement, ont assigné un rôle comparativement plus faible à l'entreprise indigène privée devraient réexaminer leur stratégie de développement, à la lumière d'une connaissance accrue et d'une meilleure compréhension de la contribution essentielle que l'activité économique privée est capable de fournir pour obtenir une utilisation plus économique des rares ressources de développement, pour accélérer l'indépendance économique et améliorer les niveaux de vie. Il est important, à cet égard, que les gouvernements africains exposent clairement leurs priorités spécifiques de développement, dans les secteurs économiques variés, et leur politique, vis-à-vis du rôle futur de l'entreprise publique, afin que les chefs d'entreprise africains et étrangers, reçoivent les directives nécessaires pour faire leurs propres plans d'avenir.

Les gouvernements africains se livrant à une planification de l'ensemble de l'économie du développement, devraient augmenter et faciliter la participation du secteur privé dans le processus de planification, et devraient encourager les entreprises privées à faire les plans de leur propre développement futur, dans le cadre de l'effort national, dans son ensemble.

Les gouvernements africains devraient accélérer et étendre leurs efforts actuels pour améliorer leurs programmes d'assistance financière, en accordant une attention accrue aux besoins et aux limitations des chefs de petites entreprises et des entreprises africaines de toutes grandeurs, spécialement dans les domaines non agricoles. Ils devraient s'assigner comme objectif d'identifier les entrepreneurs africains présentant le plus d'aptitudes pour diriger des entreprises avec efficacité et dynamisme, afin de consacrer le maximum de ressources financières et de personnel à les aider dans leurs efforts à améliorer et étendre leurs activités. Des suggestions détaillées, pour améliorer les programmes d'assistance financière, sont donnés au début du présent chapitre et à l'annexe III.

Dans beaucoup de pays, les gouvernements africains ont pris un bon départ, en établissant des programmes d'assistance technique et de formation pour les chefs d'entreprise africains et leurs employés. Ces efforts devraient être développés en ampleur et en portée, et beaucoup plus étroitement coordonnés avec les activités des établissements d'assistance financière.

Les gouvernements africains devraient accélérer l'amélioration de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, pour accroître les possibilités de formation professionnelle dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie moderne et d'autres branches d'activité, aux niveaux primaire et secondaire ; pour inculquer une manière de voir plus positive à l'égard des occupations agricoles et de la dignité du travail physique ; pour augmenter les installations disponibles de formation spécialisée dans les domaines de la technique, de la gestion et des finances, aux niveaux secondaires et supérieurs, tant pour des étudiants à temps partiel que des étudiants à plein temps.

Les gouvernements africains devraient continuellement réviser leurs autres politiques et programmes affectant sensiblement le développement de l'entreprise indigène privée (exemple, politiques fiscales et monétaires, codes

et règlements en matière de commerce et de travail, préparation d'installations pour nouvelles entreprises, etc.) de façon à reduire leurs effets négatifs et à augmenter les encouragements et l'assistance positifs fournis aux entreprises africaines.

Les gouvernements africains devraient continuer à reconsidérer de façon pragmatique le rôle joué par l'entreprise publique dans leurs stratégies de développement. Il faudrait demander aux entreprises publiques, chaque fois que c'est possible, d'utiliser les entreprises indigènes, comme fournisseurs de biens et de services. Les gouvernements africains devraient encourager l'entreprise privée africaine, dès qu'elle devient capitale de le faire, à acheter ou à remplacer les entreprises soutenues par le gouvernement établies préalablement, parce que les chefs d'entreprise africains manquaient alors du capital et des compétences nécessaires pour procéder à de telles opérations dans les domaines de l'industrie, de la distribution et des prestations de services.

5

PROGRAMMES D'AIDE ETRANGERE INFLUANT SUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE AFRICAINE.

Assistance du gouvernement des Etats-Unis. — Agency for International Development. — Autres organismes gouvernementaux des Etats-Unis. — Programmes d'autres gouvernements et des organisations internationales — France. — Royaume-Uni. — Autres gouvernements. — Organisations internationales. — Programmes privés. — Observations et recommandations. — Politique d'assistance à l'étranger concernant le développement de l'entreprise privée africaine. — Assistance des Etats-Unis pour les programmes gouvernementaux africains. — Relations avec des chefs d'entreprise africains. — Relations avec des sociétés et des banques des Etats-Unis. — Autres activités.

Des gouvernements étrangers, des organisations internationales et des investisseurs étrangers privés ont conjointement fourni et continueront sans doute à fournir une plus grande proportion des ressources de développement mis à la disposition des pays de l'Afrique tropicale qu'à tout autre groupe régional de nations comparable. Le capital provenant de telles sources extérieures a, ces dernières années, varié de un tiers à la moitié des investissements de développement, dans les pays de l'Afrique tropicale. De plus, ces nations ont plus d'experts étrangers, servant dans des capacités administratives, de direction et techniques dans le gouvernement et dans l'économie, que n'en ont la plupart des autres pays en voie de développement. Dans ces circonstances, l'aide financière et l'assistance technique reçues par les pays africains de la part des autres gouvernements et des organisations internationales, affectent considérablement le développement des activités économiques privées indigènes, à la fois directement et indirectement, positivement et négativement.

En conséquence, les gouvernements des Etats-Unis, d'Europe et les autres gouvernements étrangers et les organisations internationales peuvent aider au développement de l'entreprise privée africaine, principalement en fournissant une aide financière, une aide technique, des conseils et des encouragements aux gouvernements africains, en soutenant les politiques et programmes de ces derniers, analysés au chapitre IV. Le présent chapitre décrit brièvement de tels efforts qui sont déployés actuellement par des gouvernements étrangers et des organisations internationales et suggère les moyens de les rendre encore plus efficaces.

ASSISTANCE DU GOUVERNEMENT DES ETATS-UNIS.

Par comparaison avec les gouvernements britanniques et français, le gouvernement des Etats-Unis est un nouveau venu dans la tâche de fournir de l'assistance au développement africain. L'aide des Etats-Unis a commencé à être fournie au Libéria, pendant la Seconde Guerre mondiale, et l'Ethopie a reçu de l'aide des Etats-Unis, depuis le milieu des années 1940. Cependant, excepté pour ces deux pays indépendants d'Afrique, l'aide du gouvernement des Etats-Unis à l'Afrique tropicale n'a commencé qu'au début des années 1950, sur une très petite échelle, quand quelques dollars du Plan Marshall et des fonds de contrepartie furent affectés à des activités d'assistance, dans ce qui était appelé alors les territoires d'outre-mer dépendant des pays européens. L'aide des Etats-Unis ne s'accrut d'une façon importante que vers la fin de 1950, quand les pays d'Afrique accédèrent à l'indépendance et assurèrent des responsabilités pour leurs propres efforts de développement. Cependant, même aujourd'hui, l'assistance totale des Etats-Unis pour une trentaine de pays indépendants d'Afrique tropicale est loin d'atteindre celle accordée à l'Amérique latine ou l'Asie.

Il y a plusieurs raisons qui expliquent l'aide limitée des Etats-Unis à l'Afrique tropicale. A cause de l'assistance considérable fournie par les pays européens à leurs anciennes colonies, l'aide des Etats-Unis à la plupart des pays de l'Afrique tropicale est résiduelle ou complémentaire. Elle ne jour un rôle de premier ordre qu'au Libéria et en Ethiopie. Dans tous les pays africains, la capacité d'absorption des fonds d'aide étrangère est restreinte tant par le nombre limité des possibilités d'investissements de valeur ou appropriés, que par le manque de personnel de programmation et d'administration africain. En raison de l'absence de relations diplomatiques avec ces pays, avant la fin de 1950 et le commencement de 1960, quand ils ont atteint leur indépendance, le gouvernement des Etats-Unis ne vient que de commencer à acquérir une connaissance détaillée des problèmes et des possibilités de développement de l'Afrique tropicale et à former du personnel pour se livrer aux activités d'assistance dans la région.

La masse de l'aide du gouvernement des Etats-Unis à l'Afrique tropi-

cale est dirigée vers trois secteurs principaux : infrastructure, éducation et agriculture. Ceci reflète les priorités valables de développement dans la stratégie de développement, virtuellement, dans tous les pays africains. Cependant des fonds importants sont également alloués pour faciliter le développement de l'industrie.

TABLEAU 4

TOTAL DE L'AIDE ATTRIBUEE AUX PAYS TROPICAUX AFRICAINS PAR A.I.D.

durant l'année fiscale 1963 (en milliers de dollars)

PAYS	TOTAL	Assistance de soutien	Dons de développement	Prêts de développement (1)	AUTRES
Burundi	41	—	41	—	—
Cameroun	984	—	984	—	—
Congo (Brazzaville)	456	—	456	—	—
Congo (Léopoldville)	42 440	—	3 040	—	39 400
Côte d'Ivoire	2 479	—	779	1 700	—
Dahomey	665	—	665	—	—
Ethiopie	10 020	—	6 020	4 000	—
Fédération de Rhodésie et du Nyassaland	1 764	—	1 764	—	—
Gabon	682	—	682	—	—
Guinée	12 058	5 998	3 660	2 400	—
Haute-Volta	522	—	522	—	—
Kenya	4 933	—	2 733	2 200	—
Libéria	39 870	—	8.570	31 300	—
Madagascar	530	—	530	—	—
Mali	3 926	655	1 170	2 100	—
Mauritanie	147	47	100	—	—
Niger	1 248	—	748	500	—
Ouganda	6 930	—	2 530	4 400	—
Nigéria	27 400	—	15 300	12 100	—
Sénégal	2 166	—	2 166	—	—
Sierra Leone	2 514	—	2 514	—	—
Somalie	7 753	—	4 153	3 600	—
Soudan	6 457	—	2 657	3 800	—
Tanganyika	8 884	—	1 984	6 900	—
Togo	6 930	—	2 530	4 400	—
Régional	9 738	—	9 438	—	300
Total ..	198.756	6 700	77 356	75 000	39 700

1. La majorité des prêts pour le développement étaient pour l'infrastructure.

SOURCE : A.I.D. Management Report, 30 juin 1963, Division des statistiques et des rapports. *Agency for International Development*. Département d'Etat des Etats-Unis, Rapport W/128.

L'aide des Etats-Unis pour l'infrastructure, l'enseignement et l'agriculture contribue à la fois directement et indirectement à encourager l'entreprise privée indigène. Il est essentiel pour le développement de tous les types d'entreprises productives, privées ou publiques, d'avoir à sa disposition un minimum d'infrastructure, de moyens de transports et de communications, d'approvisionnement en eau et en énergie, etc. Il est indispensable de créer des possibilités suffisantes d'éducation et de formation pour répondre au besoin en travailleurs qualifiés et en personnel technique et de direction nécessaire pour l'accroissement de l'industrie, du commerce et des services. Le développement agricole rend disponible une grande partie des matières premières, alimentaires et agricoles, nécessitées par les populations et les industries urbaines, ainsi que les gains en devises étrangères, nécessités pour importer des biens d'équipement ; elle rend disponible aussi les revenus du gouvernement nécessaire pour financer les programmes de développement et les demandes du marché pour les produits et les services des secteurs industriels et de distribution. De là vient que ces trois principaux domaines de développement, contribuent à l'encouragement de l'entreprise indigène, quoique souvent indirectement.

De plus, il y a un certain nombre de programmes d'assistance des Etats-Unis qui sont directement établis pour aider l'entreprise privée, indigène et étrangère. Leur nombre s'est accru au cours de ces dernières années. Les principaux efforts déployés spécifiquement pour aider l'entreprise privée indigène et certaines autres activités qui contribuent indirectement à ce résultat, sont décrites brièvement dans les paragraphes appropriés sur les organismes et programmes du gouvernement des Etats-Unis.

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT.

Les activités et les dépenses budgétaires en Afrique tropicale de l'*Agency for International Development* (AID) dépassent en importance celles de tous les autres organismes gouvernementaux combinés du gouvernement des Etats-Unis. Opérant dans trente pays tropicaux, avec un état-major d'environ huit cent cinquante Américains et un personnel de presque mille autochtones, A.I.D. a attribué, durant l'année fiscale 1963, presque deux cent millions de dollars à ces pays (voir tableau 4), en comparaison avec moins de neuf millions de dollars donnés à huit pays en 1958.

Les activités de l'A.I.D. affectant particulièrement les chefs d'entreprise africains sont les suivantes :

PROGRAMMES DE PRETS ACCORDES DIRECTEMENT AUX CHEFS D'ENTREPRISE AFRICAINS.

Au titre d'un accord conclu entre les Etats-Unis et la Grande-Bretagne, en 1953, des fonds de prêt ont été fournis aux chefs d'entreprise africains au Kenya, en Ouganda et au Tanganyika. Un million quatre cent mille dollars

de prêts à court, moyen et à long terme ont été accordés aux Africains, dans ces pays, pour accroître le rendement et la productivité dans l'industrie, le commerce et l'agriculture. Les modalités de ces prêts diffèrent d'un pays à l'autre et ont été révisés quand de nouvelles ressources étaient ajoutées. Les programmes sont administrés en Ouganda par l'*Uganda Credit and Savings Bank* ; au Tanganyika, par un organisme du ministère du Commerce et de l'Industrie, et au Kenya, par l'*Industrial Development Corporation*. Il a été fait mention, au chapitre III, des dispositions aux termes desquelles le *Development Loan-Fund* (un précédesseur de l'A.I.D.) a garanti la moitié de prêts faits aux chefs d'entreprise du Libéria, dans le cadre d'un programme de un million de dollars administré par la banque de Monrovia, affiliée à la *First National City Bank de New York*.

BANQUES ET SOCIETES DE DEVELOPPEMENT.

L'A.I.D. assiste les banques et les sociétés de développement en effectuant des études de rentabilité par de l'assistance technique et des prêts en monnaie locale et en dollars. Des enquêtes sur les besoins des banques de développement ont été faites au Cameroun, au Ghana, en Côte-d'Ivoire, au Niger, Sénégal et Sierra Leone et une certaine attention a été consacrée, dans ces enquêtes, aux moyens par lesquels les chefs d'entreprise africains peuvent être sélectionnés et aidés. Une aide financière a été fournie aux banques ou sociétés de développement au Dahomey, en Ethiopie, au Libéria, au Niger, en Somalie, au Soudan et en Ouganda. Quelques-uns de ces établissements reçoivent aussi de l'assistance technique. Par exemple quatre spécialistes américains ont été attachés à la nouvelle banque d'investissements établie au Ghana pour fournir de l'assistance technique, en répondant aux besoins en matière d'organisation, de finance et de technique des nouvelles industries.

ASSISTANCE TECHNIQUE ET DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.

L'A.I.D. a financé une large variété d'activités d'assistance technique et de développement industriel qui aident directement ou indirectement les chefs d'entreprise africains. L'A.I.D. a couvert le coût des prestations de services par des compagnies ou des spécialistes individuels américains en matière de gestion, ou de consultations, pour travailler avec les organisations gouvernementales africaines intéressées, afin d'identifier et de favoriser les possibilités de développement industriel en Guinée, au Nigéria, au Nyassaland, au Soudan et au Tanganyika. Le plus grand programme de ce genre est celui de la Nigéria. Grâce au financement par l'A.I.D., une étude de développement rural au Nyassaland a récemment été effectuée pour aider à accélérer le passage de l'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale et pour reconnaître les possibilités d'industrie rurale. Les centres de dévelop-

pement qui doivent être établis dans trois des quatre régions de la Nigéria (décrits au chapitre IV) reçoivent une aide sous forme de fonds et de personnel de l'A.I.D. L'A.I.D. a aidé aussi à préparer et à diriger des études de main-d'œuvre, dans un certain nombre de pays afin d'évaluer les besoins futurs des secteurs tant public que privé. L'A.I.D. a aidé à formuler des examens d'aptitude professionnelle à l'usage des employeurs, autochtones et étrangers, pour le recrutement d'employés. Elle a également financé des missions de courte durée d'experts commerciaux américains en Afrique pour aider le gouvernement et les entreprises privées africaines.

PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION.

Parmi les projets qui ont reçu une assistance financière de l'A.I.D. dans plus de vingt pays, on peut citer l'aide à des universités nouvelles et anciennes, aux institutions de préparation d'instituteurs, aux centres d'enseignement technique et à des programmes d'enseignement des adultes de types divers. Parmi les projets étroitement liés au développement de l'entreprise et des spécialisations pour l'entreprise citons : l'aide pour l'établissement de l'Ecole de commerce et l'administration commerciale à l'Université de Lagos, au moyen d'une subvention de l'Université de New York, qui envoie six membres de son personnel, pour aider à organiser et à enseigner dans le cadre du programme ; prestation de fonds au collège technique d'Ibadan, pour développer la formation technique et sous-professionnelle et pour offrir trente-deux bourses à des étudiants qui entreront probablement dans les affaires à leur compte ; assistance pour le développement des programmes d'écoles secondaires, pour y inclure l'enseignement commercial et autres enseignements professionnels, au Libéria, au Nigéria, au Sénégal et en Ouganda.

PROGRAMMES D'ECHANGES ET D'ETUDES A L'ETRANGER.

Les programmes d'échanges et d'études à l'étranger, financés par l'A.I.D., concernent généralement les catégories de main-d'œuvre nécessitées pour exécuter des projets existants ou futurs financés par l'A.I.D., dans les pays africains. Une petite proportion des quelques centaines d'Africains, participant annuellement à ces programmes de formation outre-mer, étaient des chefs d'entreprise exploitant leur propre affaire. Des hommes d'affaires africains et des employés d'entreprises africaines ont été amenés aux Etats-Unis et dans d'autres pays, en provenance du Ghana, de la Guinée, de la Côte-d'Ivoire, du Libéria, du Sénégal, de la Rodhésie du Sud et d'autres nations, habituellement pour visiter des entreprises semblables ou connexes aux leurs. Un certain nombre d'hommes d'affaires africains en ont bénéficié, en apprenant non seulement des techniques de leur propre métier, mais aussi de meilleures méthodes pour organiser à la fois leurs propres compagnies et des associations d'hommes d'affaires. Un détaillant africain,

par exemple, est revenu dans son propre pays pour établir, dans sa ville, le premier supermarché qui a été un succès. De plus, des fonctionnaires commerciaux de certains gouvernements africains, reçoivent à la fois une formation technique et classique aux Etats-Unis, pour accroître l'efficacité de leurs services auprès des chefs d'entreprise africains.

VIVRES POUR LA PAIX.

Au titre du programme de vivres pour la paix des Etats-Unis, les pays d'Afrique tropicale ont reçu plus de soixante-dix-huit millions de dollars de produits agricoles, provenant des excédents américains, durant l'année fiscale 1963. La moitié du total a été utilisée pour financer divers projets de développement et deux autres millions ont été accordés au titre de l'amendement Cooley à la loi relative aux vivres pour la paix, à des compagnies américaines, investissant en Afrique tropicale. L'A.I.D. étudie les moyens par lesquels les fonds accumulés en monnaie locale, provenant de la vente de ces produits à l'intérieur des pays bénéficiaires, aussi bien que les produits agricoles eux-mêmes, peuvent être utilisés pour aider les entreprises privées et les coopératives.

AUTRES ACTIVITES DE L'A.I.D.

En septembre 1963, seize pays africains avaient signé des accords de garantie d'investissements avec les Etats-Unis et vingt et une garanties avaient été données pour des investissements privés américains, dans cinq pays africains ; quatre-vingt-huit autres demandes sont en instance. Le programme de garantie d'investissements peut constituer une aide importante en encourageant les compagnies américaines à investir en Afrique tropicale qui, à leur tour, peuvent encourager le développement de l'entreprise africaine, comme cela a été expliqué au chapitre III.

Au titre du programme d'études sur les investissements privés établi pour encourager les compagnies américaines à explorer les possibilités d'investissement à l'étranger, l'A.I.D. remboursera les compagnies américaines, jusqu'à la moitié des frais occasionnés par ces études, dans le cas où les compagnies décideraient de ne pas faire les investissements. Cependant, l'A.I.D. est alors libre d'utiliser les études, pour intéresser d'autres investisseurs potentiels. A la fin de 1963, deux études avaient été faites au Nigéria et une en Guinée.

L'A.I.D. et d'autres organismes gouvernementaux américains ont préparé, ou acheté et distribué, de nombreux ouvrages imprimés dans les pays africains. Certains d'entre eux étaient des publications générales sur des sujets économiques et commerciaux. D'autres, des manuels et des imprimés utilisés pour la formation des spécialisations particulières en matière de technique, de gestion et de finance. Jusqu'à tout récemment, de nombreuses

publications de valeur rédigées en anglais n'ont pu être distribuées dans les pays francophones, mais le programme de traduction, actuellement en cours, montre déjà son utilité.

AUTRES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX DES ETATS-UNIS.

Les autres organismes gouvernementaux des Etats-Unis dont les activités encouragent directement ou indirectement l'entreprise privée indigène sont les suivantes :

EXPORT-IMPORT BANK.

Jusqu'à décembre 1963, l'*Export-Import Bank* avait autorisé des prêts d'un montant de 76 millions de dollars à neuf pays d'Afrique tropicale. La plupart sont destinés à financer la construction ou l'équipement de grandes routes, du système d'alimentation d'eau, d'irrigation ou d'égouts, des barrages et des centrales électriques, des mines, etc. Ces prêts généralement couvrent les achats de matériel américain pour ces projets. La plupart des prêts sont importants et tous sont accordés aux gouvernements africains ou à des compagnies étrangères. Il y en a peu qui concernent directement des chefs d'entreprise africains ; un exemple de ces prêts est celui fait au gouvernement du Ghana pour l'achat de moteurs hors bord, qui seront revendus, avec facilités de paiement, aux pêcheurs ghanéens ; d'autres ont été accordés pour des installations de glacières au Congo (Brazzaville) et au Sénégal qui servirent à l'entreposage du poisson ; un autre concerne du matériel pour fabrication de farine au Nigéria, dont profiteront les boulangers locaux. L'*Export-Import Bank* garantit aussi les prêts faits par les banques américaines à des sociétés commerciales américaines aux fins d'investissement et de commerce à l'étranger ; en décembre 1963, plus de 26 millions de dollars de prêts de ce genre garantis avaient été faits à des compagnies américaines, opérant dans dix pays africains. De plus, à la fin de 1963, des exportations se montant à un total de près de 4 millions de dollars étaient faits par les exportateurs américains aux pays d'Afrique tropicale, avec des crédits à court terme et à moyen terme, garantis par l'*Export-Import Bank* aux termes de l'Association d'assurance pour le crédit à l'étranger.

DEPARTEMENT DU COMMERCE.

Le Département du Commerce des Etats-Unis fournit aux hommes d'affaires étrangers, sur leur demande, des listes de producteurs d'articles déterminés et des renseignements sur ces compagnies. A la demande des

compagnies américaines, le Département rassemble aussi des renseignements sur des compagnies étrangères déterminées ; un fichier sur ces rapports annuaires de commerce mondial (W.T.D.A.) est conservé à Washington. Des fonctionnaires du Département sont détachés dans les ambassades américaines de sept pays africains ; une partie de leur travail est de fournir les sortes de renseignements mentionnés ci-dessus. Beaucoup de ces fonctionnaires ont fait des efforts particuliers pour découvrir des industriels et importateurs africains ayant les aptitudes requises pour devenir des fournisseurs ou des distributeurs pour les compagnies américaines.

Le Bureau des investissements internationaux du Bureau du Commerce international s'intéresse particulièrement au développement des investissements américains privés dans les pays moins développés, y compris ceux d'Afrique tropicale. Des possibilités d'investissement particulières se présentant dans ces pays sont portées à l'attention des compagnies américaines dans un effort actif d'encouragement à la création d'entreprises communes avec des associés étrangers. Une assistance analogue est fournie aux compagnies américaines, recherchant des investissements à l'étranger. A Washington, le Département du Commerce possède un personnel d'experts en matière de problèmes concernant chaque pays africain et un groupe d'experts industriels qui sont, pour être consultés, à la disposition, soit des hommes d'affaires américains, soit des hommes d'affaires africains qui ont l'intention d'investir en Afrique.

Le Département du Commerce a envoyé, ces dernières années, des missions commerciales, dans la plupart des pays africains, pour faire des enquêtes sur les possibilités de transactions commerciales mettant en jeu les chefs d'entreprise locaux étrangers et africains ; et des rapports sur leurs enquêtes ont été publiés après leur retour, aux Etats-Unis. Le Département a également aidé à organiser la participation de compagnies américaines dans des foires commerciales en Ethiopie, au Ghana, en Guinée et au Nigéria. Très souvent des entreprises locales ont passé des commandes de marchandises et de matériel aux Etats-Unis après la participation aux foires commerciales africaines.

DEPARTEMENT D'ETAT.

Le Bureau des affaires d'enseignement et des affaires culturelles du Département d'Etat finance un certain nombre de programmes d'enseignement et d'échanges d'étudiants qui ont permis à un petit nombre d'Africains d'étudier l'administration des affaires, dans les universités américaines. Les bibliothèques entretenues, dans la plupart des pays africains, par l'Agence d'information des Etats-Unis, contiennent des livres et revues qui peuvent être utiles aux Africains intéressés aux questions commerciales, économiques et techniques.

CORPS DE LA PAIX (*Peace Corps*).

Au 30 septembre 1963, le Corps de la Paix avait envoyé à quinze pays africains plus de deux mille professeurs, agents de vulgarisation agricoles, topographes, infirmiers et autres membres de personnel de services. Bien que leurs tâches n'aient pas de rapport direct avec le développement de l'entreprise africaine, les membres du Corps de la Paix ont pris l'initiative d'encourager et d'aider les groupes et les communautés locales, à établir des entreprises productives, notamment dans les zones rurales.

DEPARTEMENT DE L'AGRICULTURE.

Le Département de l'Agriculture a fourni du personnel et donné des conseils techniques pour de nombreux projets agricoles en Afrique tropicale. En 1963, il a financé la formation de sept cent vingt Africains aux Etats-Unis, en matière de technique et d'organisation. Dans de nombreux cas, cette formation portait sur les moyens d'accroître la productivité des exploitations agricoles et sur la façon d'organiser leurs activités de transformation et de commercialisation.

DEPARTEMENT DU TRAVAIL.

Le Département du Travail organise des visites-programmes de formation aux Etats-Unis pour des chefs syndicalistes et pour des fonctionnaires des ministères du Travail ; quelques Africains ont participé à ces programmes, ces dernières années.

AUTRES ORGANISMES AMERICAINS.

Parmi les autres organismes américains qui ont fourni de l'assistance et des conseils techniques dans le cadre de projets financés en Afrique tropicale, il faut citer le Bureau des mines, le Bureau des travaux publics, le Bureau de recensement, le Bureau des études géologiques, etc.

ASSISTANCE AMERICAINE PAR L'INTERMEDIAIRE D'ORGANISATIONS INTERNATIONALES.

En plus du travail de ses divers organismes le gouvernement des Etats-Unis est le principal fournisseur de fonds aux nombreuses organisations internationales qui aident directement ou indirectement au développement de l'entreprise indigène, comme nous l'expliquons ci-dessous.

PROGRAMMES D'AUTRES GOUVERNEMENTS ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES.

Les gouvernements des autres pays et les organisations internationales fournissent au total une assistance plus considérable que les Etats-Unis. Mais, sauf pour Israël, une proportion beaucoup plus faible de leurs programmes porte sur des activités qui encouragent et aident directement le développement des différentes sortes d'entreprises privées africaines. Cependant, les programmes d'assistance des autres gouvernements et des organisations internationales aident indirectement l'entreprise africaine par la contribution qu'ils apportent au développement économique et au développement de l'enseignement en Afrique en général.

FRANCE.

L'assistance financière et technique française est fournie presque exclusivement aux pays francophones d'Afrique tropicale et, de 1946 à 1962, elle s'est élevée à 2 milliards de dollars. L'organisme gouvernemental français assumant la principale responsabilité en matière de programmation et de coordination de l'assistance aux pays africains est le ministère de la Coopération. Une grande partie des fonds est fournie par l'intermédiaire de deux organismes du gouvernement français, la *Caisse centrale de coopération économique* et le *Fonds pour l'aide et la coopération* (F.A.C.). L'assistance française est utilisée pour une variété de projets y compris la subvention des prix des exportations agricoles en France ; le paiement de tout ou parti des salaires d'un nombre important d'administrateurs, de professeurs et de techniciens français, servant dans des organismes gouvernementaux, des écoles participant à la mise en œuvre de programmes d'assistance technique africains. Cependant, la plus grande partie de l'assistance financière et technique française est consacrée au développement économique, particulièrement de l'agriculture, de l'infrastructure et de l'enseignement.

Les chefs d'entreprise africains des pays francophones ont bénéficié indirectement de ces importants programmes d'assistance français, mais très peu de ces activités sont particulièrement destinées à les aider directement. Celles qui sont étroitement liées à l'entreprise africaine consistent surtout à offrir des possibilités de formation aux coopératives, en matière de spécialisations et techniques modernes, particulièrement en ce qui concerne la production, la transformation et la commercialisation des produits agricoles. De plus, une partie des fonds fournis par la Caisse centrale aux banques de développement africaines a été à son tour utilisé pour l'aide financière aux coopératives, aux sociétés de crédit et aux autres organisations dans le secteur privé, auxquelles quelques chefs d'entreprise

africains participent. Bien qu'il ne soit pas soutenu directement par le gouvernement français, il faudrait mentionner aussi le centre pédagogique de l'Institut d'administration des entreprises de l'Université d'Aix-Marseille qui a un programme continu pour la formation des Africains, tant pour les problèmes de gestion que pour les problèmes universitaires.

GRANDE-BRETAGNE.

L'assistance britannique est fournie presque exclusivement aux pays anglophones de l'Afrique tropicale ; elle a atteint au total un milliard de dollars entre 1946 et la fin de 1963. La direction de la politique de l'assistance britannique et les responsabilités de mise en œuvre sont réparties entre le Département de la Coopération technique qui fournit l'assistance technique et la formation ; le Fonds de développement et de bien-être colonial et le Trésor qui accordent des prêts et des dons aux pays indépendants et dépendants du Commonwealth et la *Commonwealth Development Corporation* (C.D.C.) qui accorde des prêts et investit en actions pour les projets privés et des projets mixtes privés-publics, industriels et agricoles, dans les pays du Commonwealth.

En général, l'assistance britannique porte sur l'infrastructure, le développement agricole et industriel, l'enseignement et la formation et l'assistance technique. Des fonds sont aussi fournis pour subventionner les traitements du personnel britannique servant dans les organismes gouvernementaux et les institutions d'enseignement des pays africains.

Vers le milieu de 1962, le C.D.C. avait accordé des prêts ou investi en actions pour cinquante-trois projets, dans dix pays tropicaux africains pour un montant total de 145 millions de dollars.

En plus du développement agricole, le C.D.C. a procuré des fonds — à la fois séparément et conjointement avec d'autres gouvernements — à des sociétés de développement africaines qui ont avancé des fonds sous forme de portefeuilles, actions et de prêts à quelques entreprises privées africaines. Des programmes d'assistance technique et de formation financés en totalité ou en partie par l'aide britannique sont aussi à la disposition des chefs d'entreprise africains.

Récemment, le Conseil d'enseignement technique et de formation pour les pays d'outre-mer du Département de coopération technique a établi un Comité pour le développement de la gestion qui projette actuellement de se livrer à des activités d'assistance et de formation dans les pays africains, et ailleurs, afin, entre autres desseins, de développer l'entreprise indigène. Quoique composé de membres privés du monde des affaires, des professions libérales et des universités, le conseil reçoit ses fonds du gouvernement britannique.

AUTRES GOUVERNEMENTS.

La République fédérale d'Allemagne a fourni une assistance à vingt-huit pays d'Afrique tropicale, pour un total de 100 millions de dollars, en 1962. Les projets financés par les fonds allemands, relatifs au développement de l'entreprise africaine, comprennent des prêts aux sociétés de développement : assistance pour l'établissement d'écoles techniques ; envoi aux universités de professeurs d'administration commerciale, et assistance pour construire et faire marcher des usines modèles, pour le traitement des viandes et des produits laitiers ; le gouvernement allemand, et aussi l'entreprise privée allemande, ont fourni en plus une formation complète en matière de spécialisations agricoles, industrielles et autres spécialisations techniques.

En 1963, la Belgique a fourni 20 millions de dollars au Congo (Léopoldville), au Ruanda et au Burundi, surtout pour subventionner les traitements des administrateurs, éducateurs et médecins servant dans ces pays. Le reste fut attribué pour financer des universités, des bourses d'études et des programmes de formation divers.

Bien que petit pays, Israël a financé un programme d'assistance important et croissant en faveur des pays africains, consistant principalement en assistance technique, formation et éducation tant en Afrique qu'en Israël. Pendant l'année 1962, plus de sept cent cinquante Africains de trente-deux pays différents ont étudié en Israël, grâce à des bourses fournies par le gouvernement israélien et, en plus, trois cent Africains ont été formés en Israël, aux frais de leurs propres gouvernements. La plupart ont appris des spécialisations et des techniques nécessaires aux activités productrices en agriculture, industrie et construction ; en particulier, soixante-quatorze reçurent une formation en matière de gestion des affaires et d'administration publique. De plus, Israël organise un grand nombre des cycles d'étude de courte durée surtout pour des Africains, sur des sujets tels que l'organisation et la gestion des coopératives, les techniques de production dans des industries et exploitations agricoles particulières, la commercialisation, la distribution et d'autres sujets semblables. Plus de deux cents conseillers techniques et agents d'exécution israéliens servent dans vingt-trois pays africains, dans des projets de développement industriel, des programmes d'administration et de finance publique et des programmes variés d'agriculture et d'assistance technique.

Les activités d'assistance du Japon, en Afrique tropicale, consistent surtout en assistance technique et en moyen de formation, en quelques prêts pour le développement économique et en crédits, pour permettre aux pays africains d'acheter des exportations japonaises. L'assistance fournie par le gouvernement japonais a trois programmes de formation — au Ghana, pour l'industrie textile ; au Kenya, pour les petites industries et les établissements de service ; et en Nigéria, pour la formation relative à la mise en œuvre et à l'entretien du matériel électrique — a été particulièrement importante pour le développement de l'entreprise africaine.

L'Australie, le Canada, l'Inde, le Pakistan et la Nouvelle-Zélande, aussi bien que le Royaume-Uni, fournissent de l'assistance aux pays africains dans le cadre du programme spécial d'assistance à la communauté de nations africaines (S.C.A.A.P.), inaugurée en 1960. La plupart de l'aide du S.C.A.A.P. consiste en bourses et autres moyens d'assistance pour le développement de l'enseignement et de l'assistance technique et de la formation, y compris la fourniture de matériel pour écoles techniques.

ORGANISATIONS INTERNATIONALES.

En juin 1963, douze pays tropicaux africains et deux régions (Afrique orientale et Afrique occidentale francophone) ont reçu des prêts de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale) se montant à plus de 600 millions de dollars, la majeure partie consacrée au développement des transports et de l'énergie électrique. Les fonds restants étaient attribués au développement agricole, industriel et aux autres développements. Les missions de la Banque mondiale se sont livrées à des études complètes de développement du Kenya, du Nigéria, du Tanganyika et de l'Ouganda, qui comprennent la discussion des problèmes et des espérances des entrepreneurs privés. La Banque mondiale soutient aussi plusieurs programmes, dans les pays d'Afrique, qui ont pour but de fournir des services de vulgarisation et de crédit aux exploitations et aux coopératives agricoles. Les institutions affiliées à la Banque mondiale — la Société financière internationale (I.F.C.) et l'Association internationale pour le développement (I.D.A.) — ont procuré des fonds pour l'infrastructure et le développement industriel à un certain nombre de pays africains, mais ces fonds ne concernent pas directement l'entreprise indigène.

Le Fonds européen de développement (F.E.D.) a été institué par les six pays membres de la Communauté économique européenne pour fournir des allocations de développement (et quelques prêts), surtout à dix-huit pays africains associés, comprenant toutes les anciennes colonies de la France et de la Belgique, à l'exception de la Guinée. En septembre 1963, le F.E.D. avait attribué, pendant une période de cinq ans, 550 millions de dollars au moins à trois cent trente-cinq projets, dans ces pays ; et, en 1963, 730 millions de dollars de plus furent fournis au F.E.D. pour les six pays membres de la C.E.E., pour le développement de l'Afrique au cours des neuf années à venir. Une importante partie de cette assistance sera utilisée pour aider les exploitations agricoles et les coopératives africaines à adapter et diversifier leur production, afin d'être capables de la vendre à des prix mondiaux, quand les subventions fournies par la France auront été réduites et interrompues. La plus grande partie en est consacrée à l'infrastructure, l'enseignement et le développement social. Quelques fonds du F.E.D. ont aussi été utilisés pour établir et aider des centres de formation d'apprentissage et professionnels, des instituts de gestion des fermes, des

écoles d'agriculture et des cours de formation dans des spécialisations variées, agricoles, industrielles et autres domaines techniques.

Le programme d'assistance technique du Secrétariat des Nations Unies, le Fonds spécial des Nations Unies et les différentes institutions spécialisées et commissions régionales des Nations Unies ; telles que l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (F.A.O.), l'Organisation internationale du travail (O.I.T.), le Fonds international pour l'enfance (F.I.S.E.), la Commission économique pour l'Afrique (C.E.A.), etc., dirigent et financent des recherches et des enquêtes et fournissent des fonds, du matériel et du personnel pour les programmes d'assistance technique et de formation d'espèces variées, quelques-uns consacrés directement à l'amélioration des possibilités et des compétences des chefs d'entreprise africains. Beaucoup des publications de l'Organisation des Nations Unies même et de ses institutions spécialisées et commissions régionales contiennent des renseignements utiles aux chefs d'entreprise africains et à leurs gouvernements, sur des sujets tels que : le développement industriel, l'organisation et les opérations des propriétés industrielles, les méthodes et techniques pour fabriquer de nombreux produits agricoles et industriels, pour projeter et financer des manuels et des matériaux de formation en matière de direction et d'administration publique. Des études ont été faites, particulièrement pour les pays africains, par F.A.O., I.L.O., UNESCO et la Commission économique pour l'Afrique, sur le développement industriel, les problèmes d'emploi, l'enseignement et la formation, le développement des coopératives, etc. Aussi, des conférences, des cycles d'étude et des cours de formation sont-ils organisés par ces institutions sur ces questions et sur des questions connexes.

Il y a aussi un certain nombre d'organes interafricains, tels que la Commission de coopération technique d'Afrique au sud du Sahara (C.C.T.A.), le Mouvement coopératif panafricain et l'Organisation de recherches industrielles d'Afrique orientale qui — au moyen de recherches, d'échanges de renseignements et de publications — donnent leur aide pour faire progresser plusieurs aspects du développement, y compris l'entreprise africaine. Les pays africains sont maintenant en voie d'établir une Banque africaine de développement, qui accordera des prêts aux gouvernements membres pour financer des projets de développement économique et social.

PROGRAMMES PRIVES.

De nombreuses organisations privées européennes et américaines ont lancé des projets ingénieux et prospères, ayant pour objet d'encourager et d'assister directement et indirectement l'entreprise privée africaine. Nous n'en citerons ici que quelques exemples.

Un des programmes les plus remarquables est celui de la Fondation

Ford, qui a aidé à établir des instituts de gestion dans plusieurs pays africains. Ces instituts organisent des programmes de formation pour les directeurs africains d'entreprises publiques et privées. La Fondation Ford a également fourni des fonds et du personnel, pour effectuer des enquêtes sur les besoins de main-d'œuvre des secteurs privé et public, et a envoyé des conseillers au Ghana, pour travailler pendant plusieurs années avec le groupe de la main-d'œuvre de la Commission de planification qui s'occupe d'études et de programmes ayant pour objet de moderniser les techniques de gestion.

Le programme *Tools for Freedom* (Outils pour la Paix) auquel participent plus de quatre cents compagnies américaines, a fourni du matériel et des machines neuves et usagées à des fins de formation, aux écoles professionnelles et techniques dans de nombreuses parties d'Afrique. Les *Rotary Clubs* ont dirigé un cycle d'études expérimentales de six mois pour petits commerçants, à l'usage des chefs d'entreprise africains, et en organiseront sans doute d'autres.

La *Maxwell Graduate School of Citizenship at Public Affairs* de l'Université de Syracuse et la *School of Industrial Management* de l'Institut de technologie du Massachussetts ont placé des nouveaux diplômés, au cours de ces dernières années, à des postes de niveau moyen dans les ministères du Commerce, de l'Industrie et des Finances africains et dans les sociétés de développement et d'investissement ; plusieurs d'entre eux ont pris un intérêt actif à l'entreprise indigène. L'Université de Stanford a établi le Centre international pour le développement de la gestion, afin de perfectionner des professeurs de gestion commerciale dans les pays moins développés. De nombreux programmes spéciaux de bourses sont parrainés par des organisations américaines, dont certains ont pour but de permettre une formation dans les domaines des affaires ; des exemples en sont l'*International Marketing Institute* de l'Université de Harvard et les bourses pour diplômés en administration commerciale de l'Université d'Atlanta, qui combine la formation classique avec l'expérience pratique, dans des compagnies commerciales américaines.

Le Centre international de formation coopérative, établi par l'Université du Wisconsin, en relation avec des organisations coopératives variées des Etats-Unis, offre des possibilités de formation à des animateurs et employés de coopératives de pays en voie de développement : cette formation est financée par des fonds fournis par l'Université, le mouvement coopératif des Etats-Unis et l'A.I.D. La *Credit Union National Association* des Etats-Unis et les Unions de crédit des pays africains ont récemment organisé deux conférences en Afrique, pour discuter des problèmes et des possibilités des unions de crédit en Afrique, y compris des moyens par lesquels leurs fonds pourraient être utilisés, pour aider à financer des activités productives. La *Fondation Plunkett,* de Grande-Bretagne, a organisé des programmes de formation en Afrique pour les directeurs de coopératives et fournit aussi des cours par correspondance sur de nombreux aspects des coopératives. L'Institut de recherches néerlandais pour la science de la

gestion organise des cours internationaux sur le développement des petites industries. La Fondation allemande pour les pays en voie de développement a tenu récemment une conférence sur l'artisanat africain, suivie par un programme d'aide à l'établissement des centres artisanaux et des coopératives dans les pays africains.

Un certain nombre de sociétés et de banques italiennes, en coopération avec le gouvernement italien, ont établi récemment un Institut pour l'étude du développement économique, qui offre des bourses et des moyens de formation à des directeurs d'entreprises publiques et privées dans les pays en voie de développement. Quelques-uns des trente-huit étudiants inscrits à l'Institut durant sa première année étaient africains.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.

Les gouvernements étrangers et les organisations internationales, dont les activités d'assistance en Afrique tropicale ont été brièvement décrites, aident directement ou indirectement à favoriser le développement de l'entreprise privée africaine, bien que leurs contributions respectives à ce développement soient très variables. Les comparaisons de l'importance relative de ces contributions doivent nécessairement être exprimées en termes généraux et être en partie subjectives. Les Etats-Unis et Israël consacrent une importante proportion de leur aide en Afrique tropicale à des programmes qui agissent directement sur la capacité des Africains à se livrer à des activités économiques privées dans des secteurs variés. Les politiques de développement pratiquées avant l'indépendance et les programmes d'aide actuels du Royaume-Uni ont également eu un effet direct important sur l'entreprise africaine, tout comme les activités d'assistance technique, d'enseignement et de recherches des Nations Unies et de certaines de ses institutions spécialisées. Par contre, les gouvernements étrangers et les organisations internationales qui fournissent principalement ou exclusivement une aide financière pour l'infrastructure et le développement industriel et agricole, notamment la France et la Banque mondiale, ont comparativement contribué directement à un moindre degré au développement de l'entreprise privée africaine, sauf en ce qui concerne le domaine de l'agriculture, bien que leurs programmes aient un effet indirect sur le développement de l'entreprise africaine dans les domaines de l'industrie, de la distribution et des services.

Les observations et recommandations qui suivent ont pour objet de clarifier les rapports qui existent entre les programmes d'aide étrangère particulièrement désignés pour aider directement l'entreprise privée en Afrique et ceux qui ont le but plus large de développer l'infrastructure, l'agriculture, l'industrie et les autres secteurs fonctionnels de l'économie. Ces rapports détermineront dans une certaine mesure la nature des systèmes politiques et économiques qui, probablement, se développeront à plus long

terme en Afrique tropicale. A notre avis, il n'est pas suffisamment tenu compte de l'incidence de ces rapports par les gouvernements étrangers et les organisations internationales, non seulement la France et la Banque mondiale, mais aussi les Etats-Unis et la Grande-Bretagne — qui procurent des fonds importants pour être investis par des entreprises publiques africaines et des compagnies privées étrangères, séparément et en commun, dans des travaux d'infrastructure, d'agriculture, d'industrie et dans d'autres domaines productifs.

Politique d'assistance à l'étranger concernant le développement de l'entreprise privée africaine.

Comme cela a été expliqué au début de ce chapitre, le développement de l'infrastructure, de l'agriculture, de l'industrie et des autres secteurs fonctionnels contribue indirectement au progrès de l'entreprise privée indigène dans les pays en voie de développement. Cependant, il faut aussi reconnaître que l'amélioration de l'infrastructure, de l'agriculture, de l'industrie, etc., est une condition *nécessaire,* mais non pas *suffisante,* au développement de l'entreprise privée indigène. Cette distinction s'applique particulièrement aux pays d'Afrique tropicale, où l'entreprise privée indigène n'est qu'au commencement de son développement.

En Afrique tropicale, aujourd'hui, il y a un nombre insuffisant de chefs d'entreprise indigènes ambitieux et capables de profiter des possibilités d'investissements privés productifs, créés par l'amélioration de l'infrastructure, le développement de l'agriculture commerciale, le nombre croissant de travailleurs qualifiés et de personnel formé techniquement, etc.

Pour que l'aide apportée aux entreprises publiques africaines et aux compagnies étrangères exerçant leurs activités dans les domaines de l'infrastructure, de l'agriculture, de l'industrie, etc., contribue, même indirectement, au développement de l'entreprise privée africaine, il faut donc que cette aide soit complétée par des programmes adéquats, spécifiquement destinés à fournir directement aux chefs d'entreprises les ressources financières et l'assistance technique dont ils ont besoin pour profiter de ces nouveaux avantages économiques. Il serait souhaitable, cependant, pour les gouvernements étrangers et les organisations internationales, de réexaminer la distribution de leurs fonds et de leur personnel d'assistance, parmi les programmes sectoriels variés, afin de s'assurer que la partie qui est consacrée directement à l'aide de l'entreprise privée africaine est suffisante pour permettre aux chefs d'entreprise africains de bénéficier indirectement, dans la mesure la plus large possible, des fonds consacrés à l'infrastructure, à l'agriculture, à l'industrie et à d'autres domaines.

Une telle révision doit explicitement tenir compte des implications à plus long terme de l'utilisation d'une très large portion des fonds d'aide étrangère au soutien des entreprises publiques africaines. L'assistance étrangère pour l'infrastructure entraîne forcément le développement et le renforce-

ment du secteur public dans les pays africains et il n'y a pas de doute que la plupart de ces investissements d'infrastructure sont nécessaires et désirables. De plus, cependant, une grande partie de l'assistance technique étrangère pour le développement industriel africain — et même, dans quelques cas, pour le développement de l'agriculture, de la distribution et des prestations de services — soutient également l'établissement ou le développement des entreprises publiques qui opèrent soit séparément, soit en commun, avec les entreprises privées étrangères. Cela, également, est souvent nécessaire, si l'on considère la pénurie actuelle de chefs d'entreprise africains capables de se livrer à des activités essentielles de ce genre. Néanmoins, le développement des entreprises publiques dans ces domaines signifie que le développement potentiel du secteur privé indigène est limité, non seulement parce que les gouvernements africains acquièrent de plus en plus des industries par préemption, mais aussi parce que les chefs d'entreprise africains sont, de ce fait, privés des occasions de se développer eux-mêmes et ont tendance à se décourager de leur propre avenir. Les gouvernements étrangers et les organisations internationales — qui financent directement ou indirectement (par l'intermédiaire de banques ou de sociétés de développement africaines) de telles entreprises publiques et sociétés mixtes — devraient donc reconnaître le besoin correspondant d'augmenter la portée et d'améliorer l'efficacité de leurs activités d'assistance, particulièrement destinées à encourager directement le développement de l'entreprise privée africaine. Des programmes directs d'assistance de cette nature peuvent — au moins en partie — contrebalancer à plus long terme les effets défavorables du développement nécessaire du secteur public à court terme.

On soutient parfois que cela ne fait pas grande différence que l'aide étrangère soit utilisée ou non à financer les entreprises publiques dans l'industrie ou dans d'autres activités productives, parce que les gouvernements bénéficiaires peuvent attribuer et attribueront leurs propres fonds à cet usage. Dans la mesure où cet argument est valable, c'est généralement parce que les avantages et possibilités des autres formes d'entreprises ne sont pas suffisamment compris par les gouvernements des pays en voie de développement, ou parce qu'ils n'ont pas la possibilité de choisir une autre solution. A plus forte raison, les gouvernements étrangers et les organisations internationales ne devraient donc pas être indifférents aux implications de l'utilisation de leurs fonds au développement du secteur public dans les pays en voie de développement. A long terme, le développement africain sera servi plus efficacement par l'évolution de l'entreprise privée que par le développement continu de l'entreprise publique dans l'industrie et dans d'autres domaines productifs. Aussi, les gouvernements et organisations internationales, ont-ils l'obligation au moins de faire observer aux gouvernements africains et même de les persuader que c'est de leur propre intérêt de limiter le futur développement des entreprises publiques dans ces domaines et d'encourager des chefs d'entreprises privées indigènes — au fur et à mesure qu'ils en sont capables — à prendre en charge les entreprises publiques existantes.

Ainsi, avant de décider de la suite à donner à des demandes africaines d'aide étrangère pour des projets industriels et autres, la question de savoir si l'organisme bénéficiaire sera ou non une entreprise publique, est aussi importante que le sont les autres critères d'examen, c'est-à-dire la rentabilité économique, la contribution à la croissance économique, la valeur au point de vue technique, la disponibilité de la main-d'œuvre, la demande du marché, les dépenses, les exigences en monnaie étrangère, etc. Mais en tenant dûment compte de ce critère d'entreprise publique ou privée, il sera parfois décidé de financer des entreprises publiques africaines dans les domaines de l'industrie, de la distribution et des prestations de services parce que d'autres considérations l'emportent. Cependant, le point important est de considérer explicitement le critère entreprise publique ou privée et de ne pas l'ignorer sous le prétexte erroné que cela ne fait aucune différence, à plus long terme que les fonds étrangers soient utilisés ou non à financer l'expansion continue des entreprises publiques dans l'industrie et dans d'autres domaines productifs, dans les pays tropicaux d'Afrique.

Nous reconnaissons, bien entendu, que la Banque mondiale et ses organismes affiliés sont obligés, par leur charte, par le genre d'investissements qu'ils sont supposés encourager et en vertu de principes financiers judicieux, de faire leurs opérations par l'intermédiaire des gouvernements bénéficiaires et de prêter aux entreprises publiques, en plus de procurer des fonds pour investissements privés. Particulièrement en Afrique tropicale, il y a très peu de chefs d'entreprise indigènes qualifiés pour recevoir une assistance financière de la Banque mondiale et de ses organismes affiliés. Mais c'est précisément pour cette raison qu'il importe que ces organisations internationales trouvent d'autres moyens permettant de favoriser directement le développement de l'entreprise privée africaine. Des fonds pour financer de telles activités devraient provenir du revenu important et croissant procuré à la Banque mondiale par son portefeuille existant de prêts.

D'autres gouvernements, fournissant de l'aide aux pays africains, et particulièrement le gouvernement des Etats-Unis, qui a suivi une politique délibérée d'assistance pour le développement de l'entreprise privée africaine, devraient revoir leurs programmes et leurs procédures d'assistance, pour s'assurer que leurs efforts présents contribuent dans la plus large mesure possible à ce but. Par exemple, dans l'organisme gouvernemental américain d'assistance, la responsabilité principale de faciliter le développement de l'entreprise privée indigène a été confiée à un petit groupe de spécialistes. Les membres de ce groupe ont consciencieusement essayé de s'acquitter de leur tâche et ont apporté une contribution importante à l'essor de l'entreprise indigène dans les pays africains. Mais, leur efficacité a été restreinte par la limitation des fonds et du personnel disponible et, ce qui est plus important, par le fait qu'ils ont été incapables de participer en temps voulu à l'élaboration des programmes et à la révision des projets ou d'avoir une connaissance suffisamment complète de ceux-ci pour s'assurer que les intérêts de l'entreprise privée ont été délibérément et spécifiquement pris en considération dans tous les programmes et projets pertinents.

En plus de l'attribution de responsabilités particulières au groupe de spécialistes de l'entreprise privée, il y aurait lieu de faire du développement de l'entreprise privée africaine un critère explicite et important à l'usage de tout le personnel pour l'élaboration et la révision des programmes et des projets financés par des fonds d'assistance étrangère. Ce n'est que par ce moyen qu'il sera possible d'assurer que les programmes et projets de toutes sortes — touchant à l'agriculture et au développement communautaire, à l'enseignement et à la formation, à l'infrastructure et au développement industriel, au développement du commerce étranger, etc. — contribueront d'une manière importante au développement de l'entreprise africaine. Ainsi, par exemple :

— des efforts devraient être faits pour utiliser les services des sociétés de construction africaines pour des projets de construction et de bâtiments de toutes sortes, soit directement, soit comme sous-traitants de compagnies étrangères expérimentées ;

— les projets industriels devraient, chaque fois que cela est possible, impliquer la propriété et l'exploitation par une entreprise privée, indigène et étrangère ;

— les projets agricoles et de développement communautaire devraient s'appuyer sur des formes non gouvernementales et décentralisées d'initiative et de responsabilité ;

— les biens et les services nécessités par tous les types de programmes et de projets devraient, dans la mesure du possible, être fournis par des entreprises privées indigènes [1] ;

— les programmes de développement de formation et d'éducation devraient viser à accroître l'enseignement de spécialisations techniques, directoriales et financières modernes, et d'améliorer la compréhension de la nature de l'entreprise privée responsable et des contributions qu'elle peut apporter aux objectifs de développement ;

— les compagnies américaines et d'autres compagnies étrangères opérant dans les pays africains et recevant des prêts, des garanties et d'autres formes d'assistance de la part d'organismes gouvernementaux devraient être encouragées à utiliser des chefs d'entreprise africains comme fournisseurs de biens et de services, et à perfectionner leurs employés africains et à les promouvoir à des postes nécessitant des qualifications techniques et de direction ;

1. En raison des difficultés de la balance des paiements des Etats-Unis et d'autres considérations, les fonds d'assistance en dollars des Etats-Unis ne peuvent généralement pas être utilisés pour l'achat de biens et de services à l'extérieur des Etats-Unis. Cependant, il est de l'avantage des Etats-Unis de porter au maximum la proportion des monnaies locales dans le financement des programmes et projets de développement, réduisant par là le montant de dollars nécessaire. Cette composante en monnaie locale — fournie à la fois par les pays africains et par les fonds de contrepartie résultant des types variés d'assistance américaine — peut être utilisée pour se procurer des biens et des services auprès des entreprises privées africaines, chaque fois que cela est possible.

— tout en intensifiant les efforts pour favoriser l'entreprise privée indigène, il est nécessaire de reconnaître les implications dues au fait que les chefs d'entreprise africains ne sont qu'au commencement de leur évolution. Le développement de l'entreprise privée africaine est un processus lent et de longue haleine et il est probable qu'il ne produira que peu de résultats rapides ou spectaculaires à court terme. Il faudra déployer des efforts de longue haleine, continus et patients et les techniques particulières, utilisées pour encourager l'entreprise privée africaine, devront être adaptées aux limites et aux capacités des chefs d'entreprise africains au stade actuel de leur développement qui n'en est qu'à ses débuts. Quelques programmes financés par des fonds de gouvernements étrangers ont duré trop peu de temps ou leurs techniques ont été trop avancées pour produire des résultats durables et importants. Au cours des dix prochaines années, parmi les programmes d'assistance étrangère destinés directement à encourager l'entreprise africaine, une importance particulière doit être donnée aux programmes d'assistance financière et technique particulièrement établis pour répondre aux besoins des chefs d'entreprise africains ; aux installations d'enseignement et de formation adaptées pour permettre aux chefs d'entreprise africains et à leurs employés d'acquérir les spécialisations modernes de direction et de technique qui leur sont nécessaires ; et aux autres moyens comparativement simples et directs d'élargir leurs horizons, d'augmenter leur expérience et d'améliorer leurs capacités d'entreprise. Et des programmes de cette sorte doivent être conçus comme des efforts continus qui, probablement, ne donneront des résultats tangibles qu'après un temps comparativement long ;

— les recommandations pour de tels programmes formulées ci-dessous sont principalement destinées aux activités d'assistance étrangère du gouvernement des Etats-Unis. Cependant, la plupart de ces suggestions s'appliquent aussi aux activités d'aide étrangère des gouvernements européens et autres et des organisations internationales.

Assistance des Etats-Unis pour les programmes gouvernementaux africains.

Le gouvernement des Etats-Unis a procuré des fonds et une assistance technique à des institutions financières gouvernementales africaines qui aident des entreprises privées africaines sous forme de prêts ou de portefeuilles-actions. Ces activités doivent être étendues et améliorées, d'après les suggestions détaillées faites au chapitre IV et à l'annexe III. L'assistance américaine pourrait être spécialement importante en favorisant de telles améliorations. En particulier, il faut rechercher les moyens et les méthodes pour augmenter les budgets d'exploitation des institutions africaines qui procurent une assistance financière aux chefs de petites entreprises ; pour accroître le nombre et améliorer les qualifications des fonctionnaires chargés de l'extension des prêts et du personnel de recherche et d'évaluation de

tous les types d'agences d'aide financière ; et pour mettre à leur disposition les services de techniciens étrangers supplémentaires.

Le gouvernement des Etats-Unis a aussi procuré de l'aide aux institutions et programmes d'assistance et de formation des gouvernements africains, à l'intention des chefs d'entreprise africains et de leurs employés. L'aide des Etats-Unis à ces activités a été très utile et, avec une assistance accrue des Etats-Unis, elles peuvent être élargies et améliorées, suivant les directives suggérées au chapitre IV. Il faut envoyer plus de fonds et plus d'experts américains pour accroître le nombre et augmenter l'efficacité des centres de développement et de productivité africains ; pour intensifier le travail de vulgarisation des ministères africains du Commerce et de l'Industrie, des coopératives et de l'agriculture africaines ; pour augmenter les moyens de formation par des cours de courte durée et d'autres cours après les heures de travail aux chefs d'entreprise africains et à leurs employés ; pour développer l'enseignement professionnel et technique aux niveaux secondaire et supérieur, ainsi que les écoles de gestion commerciale et d'administration dans les universités africaines.

L'assistance fournie aux pays africains, en préparant des études sur les besoins et les possibilités de main-d'œuvre, devrait être poursuivie et élargie, de façon à couvrir les futurs besoins du secteur privé, indigène et étranger. Des études de ce genre devraient être faites avec la participation active des entreprises privées intéressées.

Des organismes gouvernementaux américains, peut-être conjointement avec d'autres gouvernements étrangers et des organisations internationales appropriées, devraient explorer avec les gouvernements africains, la possibilité d'établir ou d'améliorer des centres d'investissements aux Etats-Unis, en Europe occidentale et dans des pays africains, afin d'intéresser des investisseurs privés étrangers à entreprendre des activités industrielles et autres activités productives en Afrique tropicale. Ces activités, à leur tour, peuvent encourager le développement de l'entreprise privée africaine, ainsi que cela a été expliqué au chapitre III. Cette suggestion mérite d'être examinée sérieusement en raison des possibilités limitées d'investissements privés par des étrangers dans beaucoup de pays africains. Cependant, si les difficultés politiques pouvaient être surmontées, il serait possible à des groupes de pays africains de parrainer conjointement des centres d'investissements de cette nature et, ainsi, réduire le coût et accroître le nombre et la variété des possibilités d'investissements qui peuvent être développées.

Relations avec des chefs d'entreprise africains.

Les organismes gouvernementaux américains à Washington et les missions américaines dans les pays africains ont fourni directement des renseignements et de l'assistance aux chefs d'entreprise africains pour leur permettre d'accroître leur commerce avec les Etats-Unis, de se familiariser avec de nouveaux procédés et équipements, et pour bénéficier des services

d'experts américains pour établir et développer leurs entreprises. Les missions américaines dans les pays africains et les organismes gouvernementaux appropriés à Washington, devraient créer un service permettant d'aider à tout moment les chefs d'entreprise africains de s'assurer les services de spécialistes américains en matière de gestion, de production, de commercialisation et d'autres spécialistes de la technique et des affaires, et le gouvernement des Etats-Unis devrait financer une partie des frais encourus, y compris les frais de voyage à l'étranger. Des spécialistes américains de ce genre envoyés en Afrique tropicale pourraient être des employés de compagnies commerciales américaines à la retraite ou des employés ayant pris des congés de leurs compagnies pour des périodes d'un an ou plus. Pendant leur séjour en Afrique, ces experts américains seraient directement employés par des chefs d'entreprise, vis-à-vis desquels ils seraient responsables et qui devraient leur payer, au moins, la partie de leur traitement équivalente aux traitements africains de rang analogue. De plus, toutes les mesures devraient être prises pour que la durée de la mission de tous les experts commerciaux américains envoyés dans les pays africains soit assez longue pour leur permettre de conseiller et de former le personnel des divers organismes gouvernementaux africains et des entreprises africaines privées.

Les programmes de formation des visiteurs et des stagiaires mis en œuvre ou financés par des organismes gouvernementaux des Etats-Unis au titre desquels des chefs d'entreprise africains et leurs employés ont été envoyés aux Etats-Unis ou dans d'autres pays, doivent être révisés de façon à s'assurer que les renseignements et la formation que les stagiaires reçoivent, et les contacts qu'ils ont, répondent dans tous les cas, à leurs besoins et à leurs intérêts. Pour que les stagiaires africains tirent le maximum de profits de ces voyages, il est nécessaire de soigneusement préparer leurs itinéraires afin que les interviews, les visites de compagnies et les démonstrations prévues dans leurs programmes répondent bien à leur dessein ; que la durée des périodes de formation assez longue pour leur permettre d'acquérir les connaissances et qualifications exigées. Il convient aussi de les aider à utiliser leurs moments de loisir, à améliorer leur compréhension générale de leurs propres domaines d'intérêt et de la société et de l'économie des Etats-Unis.

Il serait souhaitable aussi de procéder à une révision analogue des programmes des organismes gouvernementaux américains au titre desquels des publications et autres documents imprimés sont achetés ou préparés pour être distribués dans des pays africains. Il faudrait veiller à ce que toutes les publications répondent aux besoins et aux intérêts africains et puissent être facilement compris par les Africains, compte tenu de leur degré d'instruction et leurs traditions culturelles. Il conviendrait aussi d'améliorer les systèmes de distribution en Afrique, afin d'être certain que ces publications atteignent réellement les lecteurs africains auxquels elles sont destinées. Le nouveau programme de traduction des publications anglaises en français devrait être continué et étendu.

Les organismes gouvernementaux américains et, spécialement, le Département du Commerce, devraient poursuivre et élargir le programme fort utile de missions commerciales et de foires commerciales, et notamment d'entretenir les contacts avec les chefs d'entreprise africains et de donner suite à leurs demandes de renseignements. Il faut continuer à encourager les missions commerciales visitant les Etats-Unis et les foires commerciales parrainées par les gouvernements africains et l'on devrait notamment aider les chefs d'entreprise africains à participer à des activités de cet ordre.

Relations avec des sociétés et des banques des Etats-Unis.

Il serait souhaitable qu'il y eût des relations de travail beaucoup plus étroites entre le personnel des ambassades et le personnel des organismes d'aide américains et les sociétés commerciales américaines privées fonctionnant dans les pays africains.

Dans quelques pays (par exemple le Ghana, la Côte-d'Ivoire, le Nigéria), le personnel de l'ambassade des Etats-Unis, le personnel d'assistance des Etats-Unis et les hommes d'affaires locaux des Etats-Unis se réunissent régulièrement pour discuter de sujets d'intérêt commun. Mais, dans d'autres pays, ces deux groupes ne connaissent guère les activités et problèmes respectifs et n'ont que de rares contacts entre eux. Grâce à des relations de travail plus intimes, le personnel des ambassades et celui des organismes d'assistance des Etats-Unis peuvent fournir une aide plus efficace aux sociétés commerciales américaines en vue de favoriser le développement de l'entreprise africaine, selon les méthodes exposées au chapitre III, et réciproquement, le personnel des sociétés américaines peut attirer l'attention des membres de l'ambassade et des organismes d'assistance des Etats-Unis sur des possibilités et moyens de favoriser l'entreprise africaine, dans le cadre de programmes et de projets d'assistance.

Le gouvernement des Etats-Unis devrait étudier la possibilité de financer des programmes de garantie supplémentaires et à long terme, dans le genre de l'accord conclu avec la *First National City Bank* de New York, au Libéria, décrit au chapitre III, pour permettre aux banques américaines opérant dans les pays africains d'accorder des prêts à des chefs d'entreprise africains. Les modalités de ces programmes de garantie devraient être modifiées, compte tenu de l'expérience acquise au Libéria. De plus, il y aurait lieu d'envisager la possibilité d'offrir des garanties à des sociétés commerciales américaines en Afrique, pour leur permettre d'accorder un crédit aux chefs d'entreprise africains qui leur fournissent des biens et des services.

En administrant leurs programmes d'investissements privés et de développement des exportations et leurs programmes de garantie des investissements, les organismes gouvernementaux américains intéressés devraient activement encourager les compagnies américaines installées ou envisageant de s'installer en Afrique, à utiliser dans la mesure du possible des chefs d'entreprise africains comme fournisseurs de biens et de services et à former

leurs employés africains pour leur permettre d'occuper des postes exigeant des compétences techniques et administratives. Une assistance financière pourrait aussi être fournie aux sociétés américaines pour leur permettre de donner une formation plus poussée à leurs propres employés africains et ceux d'entreprises africaines.

Sur plus de trois mille jeunes Africains, étudiant actuellement dans diverses universités et institutions d'enseignement aux Etats-Unis, un petit nombre seulement ont l'occasion d'observer directement le fonctionnement du système d'entreprise privée américain. Des efforts ont été faits, de temps à autre, pour leur trouver des emplois pendant les mois d'été, mais ces emplois disponibles en été leur permettent rarement de mieux comprendre les institutions, les attitudes et les avantages importants de l'entreprise américaine. Le gouvernement U.S. devrait parrainer et financer un programme de placement de cinquante à cent étudiants africains tous les étés, qui leur permettrait de passer un mois ou deux comme internes ou stagiaires dans des sociétés américaines typiques. Si elles n'avaient pas à supporter la totalité des frais d'internat de ce genre, beaucoup de sociétés américaines consentiraient à participer à un tel programme.

Autres activités.

Les organismes gouvernementaux des Etats-Unis devraient encourager et soutenir financièrement des recherches relatives aux problèmes et aux perspectives de développement de la petite entreprise. Cette recherche pourrait être effectuée par des institutions privées appropriées, tant aux Etats-Unis que dans des pays africains, par des organismes gouvernementaux américains et africains.

Les organismes gouvernementaux des Etats-Unis devraient songer à inciter et peut-être à fournir une assistance financière et technique à une conférence des pays africains sur le rôle de l'entreprise privée indigène dans le développement africain. Il faudrait suggérer et financer des conférences et des cycles d'étude supplémentaires, traitant de sujets tels que l'assistance financière et technique pour les entreprises africaines ; la formation et l'enseignement en matière de spécialisations modernes pour chefs d'entreprise et employés africains ; et de l'organisation et de l'amélioration des organisations de services communs et autres associations d'hommes d'affaires africains.

***

L'assistance fournie par les pays étrangers en vue du développement de l'entreprise privée africaine n'est pas coûteuse et elle ne demande pas des projets grandioses. Comparés aux fonds d'assistance actuellement dépensés par l'étranger pour l'infrastructure, l'agriculture, l'éducation et autres sec-

teurs de développement, les besoins financiers de programmes conçus pour aider directement l'entreprise africaine privée sont modestes et les fonds supplémentaires nécessaires ne représenteraient qu'une fraction de l'effort d'aide totale des Etats-Unis, d'autres gouvernements et des organisations internationales.

Cependant, il est plus difficile d'augmenter l'efficacité des programmes destinés à accélérer le développement de l'entreprise privée africaine. Des améliorations de ce genre requièrent une étude approfondie des innovations hardies et un jugement reposant sur des bases pratiques et solides. Les programmes qui en résulteront devront être à long terme et être mis en œuvre avec patience et compréhension. Un aspect crucial du développement politique et économique de l'Afrique est en jeu. Le gouvernement des Etats-Unis, d'autres gouvernements et les organisations internationales coopérant avec les pays africains devraient être disposés à s'engager à faire les efforts nécessaires, malgré leur difficulté et leur durée.

ANNEXES

ANNEXE I

Caractéristiques de 64 chefs d'entreprise africains de Lagos, Nigéria

Cette enquête sur soixante-quatre Nigériens exploitant leurs propres affaires à Lagos, capitale du Nigéria, a été effectuée du 30 janvier au 8 février 1963. Toutes les interviews ont été sollicitées par les membres du personnel de *Market Research (Nigéria) Ltd.* Le questionnaire a été établi et les résultats mis sous forme de tableaux par Winifred Armstrong. Les réponses des chefs d'entreprise de Lagos ont été considérées comme étant caractéristiques de celles des chefs d'entreprise les plus expérimentés des autres parties de l'Afrique.

CLASSIFICATION

Les chefs d'entreprise ont été classifiés comme suit :

Classe A.

Chefs d'entreprise exploitant, seul ou avec sa famille, une petite boutique de vente au détail ou de prestation de service ; et les petits artisans qui, avec quelques aides, produisent une petite quantité de biens et dont le volume d'affaires n'a guère changé depuis le début.

Classe B.

Chefs d'entreprise qui, à l'origine, appartenaient à la classe A, mais qui ont développé l'importance ou le nombre de leurs débouchés de détail et leurs activités de services ; ou qui ont commencé à distribuer ou à vendre en gros, ou qui ont adopté des méthodes plus modernes de production dans leurs ateliers. Le principal critère de cette classe est la capacité d'augmenter ou d'améliorer la quantité, la variété ou la qualité.

Classe C.

Chefs d'entreprise se livrant à un commerce assez important de gros, d'importation ou de détail ou exploitant des entreprises de services ou industrielles d'importance moyenne.

Classe D.

Chefs d'entreprise possédant une grande compagnie ou plusieurs compagnies de fabrication, de construction, de distribution, de banque ou de finance, dont l'exploitation requiert une variété de compétences en matière de gestion ou de technique.

SELECTION

Il n'y a pas de liste complète de chefs d'entreprise nigériens dont on aurait pu extraire des exemples. La liste des usines industrielles nigériennes employant dix personnes ou plus, établie pour le ministère fédéral du Commerce et de l'Industrie par l'*Arthur D. Little Co,* a servi de base initiale. Elle a été complétée en y ajoutant les noms des hommes d'affaires de Lagos qui ont participé à la Foire internationale de 1961 ; d'un certain nombre d'exploitants de postes à essence et d'autres chefs d'entreprise réputés gérer leurs propres sociétés commerciales. De plus, plusieurs zones dans plusieurs régions commerciales de Lagos, ont été délimitées sur une carte et les enquêteurs ont reçu la consigne d'interviewer chaque dixième propriétaire de boutique ou d'établissement commercial. La plupart des petits hommes d'affaires cités dans cette étude appartiennent à ce dernier groupe.

TABLEAUX

Les réponses ont été enregistrées sous la rubrique de questions la plus appropriée, même lorsqu'elles avaient été données en réponse à d'autres questions. Certaines questions et réponses n'ont pas été incorporées dans ces tableaux, parce que le nombre de réponses reçues était trop faible pour présenter un intérêt.

TABLEAU RESUME DES CARACTERISTIQUES DE 64 CHEFS D'ENTREPRISES DE LAGOS

	Classe				
	A	B	C	D	Total*
Nombre de réponses	28	23	7	6	64
Employés à plein temps					
Aucun	15	1	—	—	16
Moins de 5	11	7	—	—	18
5 à 10	2	7	1	—	10
11 à 50	—	8	4	4	16
Plus de 50	—	—	2	2	4
Nombre d'années passées dans cette affaire					
1 à 5	11	2	2	1	16
6 à 15	15	11	3	1	30
Plus de 15	2	10	2	4	18
Occupés dans d'autres affaires					
Oui	2	2	1	3	9
Non	26	20	6	3	55
Age					
21 à 30	10	3	—	—	13
31 à 40	12	10	3	2	27
41 à 50	4	8	3	2	17
Plus de 50	2	2	1	2	7
Sexe					
Masculin	20	23	6	6	55
Féminin	8	—	1	—	9
Education					
Aucune	13	—	—	—	13
Moins de 6 ans d'études	8	5	2	—	15
Ont achevé 6 années d'études	6	8	1	—	15
Formation secondaire ou spéciale post-primaire	1	9	4	6	20
Sait lire et écrire en anglais	18	22	7	6	53

* Dans les cas où les réponses étaient contradictoires ou absentes, elles ne figurent pas dans ce tableau résumé. Tous les sous-totaux ne sont donc pas égaux au nombre total des interviews.

TABLEAU RESUME DES TYPES D'ENTREPRISES *

Type d'entreprise	Classe				
	A	B	C	D	Total
Détails et petits services	23	4	—	—	27
Services et réparations *					
Teinturerie, tailleur, photographie, réparations électriques	2	3	1	—	6
Etablissement de service et petit producteur					
Transport (Taxis et camions).	—	3	1	1	5
Opérateurs de poste à essence.	—	4	—	—	4
Boulanger, ébéniste, imprimeur.	2	—	2	—	4
Entrepreneur de construction.	—	1	—	—	1
Importateur ou grossiste. **	1	1	—	1	3
Représentant industriel.	—	1	—	2	3
Industriel. **	—	5	2	1	8
Autres.					
Gérant de club ou d'hôtel, journaliste, éditeur, bureau de publicité, transports maritimes, transitaires, etc.	—	1	1	5	7

* Quand la réponse indique des activités dans plus d'une sorte d'affaires, elles ont été classées séparément.
** Un certain nombre de ceux qui ont répondu importent les marchandises qu'ils vendent au détail ou traitent ; quelques autres font un peu de gros en plus du détail.
*** Plusieurs de ceux qui ont répondu vendent aussi au détail.

TABLEAUX DETAILLES PAR QUESTION

	Classe				
	A	B	C	D	Total

Question 1. : *Qu'est-ce qui vous a décidé à entreprendre une affaire plutôt que prendre une position dans une compagnie ou un département ministériel ?*

(réponses nombreuses).

Préfère travailler à mon compte ; être indépendant ; exercer mon initiative ; utiliser mes bénéfices pour moi-même ; éviter les insultes des employeurs	11	14	5	3	33
Plus rentable	14	1	2	2	19
Pas assez d'éducation ou d'autres qualifications pour obtenir de l'avancement ou un bon traitement dans le gouvernement ou dans une compagnie privée	16	3	3	—	22
Aime mon métier ou ma spécialité et ne peux l'exercer dans le gouvernement	1	3	1	—	5
Utile au pays d'avoir des Nigériens et non seulement des expatriés dans ce domaine ; crée aussi de l'emploi pour les Nigériens	4	2	—	2	8
Encouragé ou financé par la famille ; vient d'une famille d'hommes d'affaires ; pour aider ma famille	3	1	—	4	8
Plus d'occasion d'aller rapidement de l'avant.	—	3	—	1	4
Plus sûr	—	1	1	—	2
Désappointant de travailler pour des expatriés	—	—	—	1	1
Le seul travail que je connaisse	1	—	—	—	1
Continue le travail de mon défunt mari	1	—	1	—	2
Aime à manipuler de l'argent chaque jour, pas juste une fois par mois	—	1	—	—	1
Préfère rester actif que de prendre ma retraite.	—	1	—	—	1
Peux m'occuper des enfants et du commerce en même temps	1	—	—	—	1

	Classe				
	A	B	C	D	Total

Question 2. : *Que faisiez-vous avant de commencer cette affaire ?*
(réponses nombreuses).

Ai débuté dans cette affaire	4	6	1	—	11
Ai fait mon apprentissage dans cette affaire	2	3	1	—	6
Employé de bureau	1	3	—	1	5
Petit commerçant	*	3	—	—	3
Travaillais pour le gouvernement ou une compagnie privée	4	4	2	5	15
Manœuvre, ouvrier d'usine, domestique, fermier	7	1	1	—	9
Travaillais dans des domaines connexes pour moi-même ou pour ma famille, (exemple : conducteur ; vendais des matériaux de construction ; vendais des voitures d'occasion ; marchand ambulant, etc.)	7	4	—	2	13
Autre travail : instituteur, tailleur, ouvrier de scierie, fabricant de gilets, assistant de dispensaire, coiffeur, ménagère	4	2	2	1	9

* Etant donné qu'un grand nombre de ceux qui sont dans le groupe A sont à présent petits commerçants, ils n'ont pas été classés ici.

Question 3 : *Comment déterminez-vous normalement d'avance le volume d'affaires que vous vous attendez à faire pendant une période de — disons 3 mois ?*
(réponses nombreuses).

Au juger, avec de la chance, par la prière, je ne sais pas	14	7	1	2	24
Par usage de graphiques, du budget, par comparaison avec les dépenses ou gains du mois passé ou de l'année passée	1	2	2	3	8
Dépend de la saison (les ventes augmentent pendant les récoltes, les saisons sèches, les vacances, les festivals, le lancement d'une mode, la rentrée des écoles, etc.)	14	11	3	1	29
Le volume du commerce est en rapport avec la valeur des contacts et de la publicité	—	2	1	—	3
Reçoit des sommes fixes régulièrement (taxis)	—	2	—	—	2

Question 4 (a) : *Avez-vous reçu de l'assistance extérieure pendant que vous développiez cette affaire, telle que : prêts, crédit des fournisseurs et conseils techniques ?*

Oui	18	13	3	3	37
Non	9	10	2	3	24
Demandes en instance	—	—	1	—	1
Demandes refusées	—	—	1	—	1

	Classe				
	A	B	C	D	Total
Question 4 (b) : *Si oui, de qui ?*					
Famille	10	4	1	1	16
Amis	8	3	1	—	12
Banques commerciales	6	6	2	3	17
Gouvernement	1	2	2	2	7
Compagnies et fournisseurs privés	3	3	1	1	8
Question 4 (c) : *Comment avez-vous utilisé cette assistance ?* (réponses nombreuses).					
En développant mon affaire	2	3	—	2	7
En achetant plus de stocks dans le commerce	15	3	—	—	18
En achetant des matières premières, du matériel	2	5	3	—	10
Les conseils techniques m'ont aidé à fournir du matériel à moins de frais	1	—	1	—	2
J'ai fait des achats d'avance à la demande des clients	1	—	—	—	1
Comme dépôt de sécurité avec la compagnie	—	1	—	—	1
En payant mes factures	1	—	—	—	1
En achetant des actions dans les grandes compagnies	—	—	—	1	1
Question 4 (d) : *Raisons pour n'avoir pas obtenu ou pour n'avoir pas demandé des prêts.* (réponses nombreuses).					
J'ai assez de capital et de crédit pour faire marcher ma propre affaire ; je préfère compter sur mes propres ressources ; je ne suis pas dépensier ; je n'ai pas de besoins	5	—	2	3	10
J'ai refusé de donner des pots de vin	—	—	1	—	1
Les banques ne veulent pas prêter aux entrepreneurs africains	—	1	—	—	1
Je préfère ne pas emprunter si je ne suis pas sûr de ma capacité à rembourser	1	1	—	—	2
Je n'ai pas de propriété foncière ou de caution suffisante	4	3	—	—	7
Je ne fais pas partie de l'industrie prioritaire désignée par le gouvernement	—	2	—	—	2
Scrupules religieux contre l'emprunt	4	2	—	—	6
Pas de réponse du gouvernement	—	1	—	—	1
Autres : je suis analphabète, je ne sais pas comment emprunter	5	—	—	—	5

	Classe				
	A	B	C	D	Total
Question 5 : *Comment avez-vous acquis votre compétence et expérience en affaires.* (réponses nombreuses)					
Dans le gouvernement	1	2	1	1	5
Dans une affaire familiale	8	—	2	2	12
J'ai travaillé pour une compagnie privée	2	2	2	3	9
J'ai suivi des cours spéciaux à l'école	—	1	3	1	5
J'ai lu des livres, suivi des cours par correspondance	—	2	1	2	5
J'ai été apprenti	2	1	1	—	4
En allant au petit bonheur, en usant de sens commun	1	1	—	1	3
Peu ou pas d'expérience antérieure	—	2	—	—	2
Grâce aux conseils d'amis dans les mêmes affaires	—	2	—	—	2
Formation professionnelle ou expérience antérieure (non spécifiée)	5	4	—	—	9
Commerce	3	—	—	—	3
Question 6 (a) : *Avez-vous des difficultés à trouver des employés nigériens capables ?*					
Oui	2	9	2	3	16
Non	11	13	5	3	32
Pas d'employé	15	1	—	—	16
Question 6 (b) : *Si vous avez des difficultés, donnez-en les raisons.* (réponses nombreuses)					
Pas honnêtes	—	1	—	1	2
Peu enclins à apprendre ou à travailler avec ardeur	—	4	—	2	6
Croient qu'ils peuvent gagner plus d'argent et plus vite dans le gouvernement et les compagnies étrangères	—	6	—	1	7
Désirent la sécurité dans leur travail et des heures régulières, qu'ils estiment avoir plus de chance d'obtenir dans le gouvernement et les compagnies étrangères	2	2	2	1	7
Désirent le statut social plus élevé de ceux qui travaillent pour des compagnies étrangères	—	—	1	—	1
Plus de chance de promotion dans d'autres compagnies ou s'ils travaillent à leur compte.	—	3	1	—	4
Savent que les compagnies nigériennes découvrent leurs fautes plus rapidement	—	1	—	—	1
Trop peu de personnes formées disponibles	—	2	1	—	3

	Classe				
	A	B	C	D	Total
Question 7 (a) : *Avez-vous des parents ou des amis à votre service ?*					
Oui	10	11	5	5	31
Non	3	11	2	1	17
Pas d'employés	15	1	—	—	16
Question 7 (b) : *Préférez-vous avoir des parents et des amis qui travaillent pour vous ?*					
Oui *	7	5	3	5	20
Non	5	10	3	1	19
Pas de préférence ; cela dépend des capacités.	1	4	1	—	6
Pas d'employé ; pas d'opinion	15	4	—	—	19

* Beaucoup indiquent qu'ils préfèrent des parents, s'ils sont qualifiés.

Question 7 (c) : *Si oui, pourquoi ?*

(réponses nombreuses)

J'ai plus de confiance en eux ; ils ont plus à cœur mes intérêts ; moins malhonnêtes ; ne me tricheront pas ou ne souhaiteront pas ma chute ; ils savent que j'ai leurs intérêts à cœur	7	4	1	2	14
Obligé d'engager des parents avant des étrangers ou d'engager des parents des directeurs ; cela résout le problème des parents inemployés ; cela permet de conserver la bonne opinion des parents ; il faut toujours partager avec les parents ; il faut partager les bénéfices avec les parents, donc c'est aussi bien de les faire travailler pour cela	7	3	—	1	11
Engage des parents seulement s'ils sont formés ; compétents, qualifiés ; désire des employés sincères, énergiques, qu'ils soient des parents ou non	2	1	—	3	6
Ils travailleront avc plus d'ardeur, avec moins de stimulation	2	2	1	—	5
Je désire qu'ils deviennent des actionnaires qu'ils continuent mes affaires après ma mort.	—	1	1	—	2
Je paie des salaires moins élevés aux parents qu'aux étrangers	2	—	—	—	2
Il est plus facile d'attraper les parents, s'ils sont malhonnêtes	1	—	—	—	1

	Classe				
	A	B	C	D	Total
Question 7 (d) : *Si non, pourquoi ?* (réponses nombreuses)					
Il est plus difficile de découvrir leur malhonnêteté et leur paresse ; ils ne sont pas toujours honnêtes	3	2	—	—	5
Ils ne travailleront pas avec autant d'ardeur et considéreront leur position comme étant une chose acquise ; plus difficiles à contrôler ; profitent de la relation de parenté	2	12	1	2	17
Je ne veux pas mêler le sentiment aux affaires.	—	2	1	—	3
Je suis fier de voir toutes les tribus travaillant amicalement ; je ne dois pas faire de la discrimination, puisque le Nigéria est un tout ; l'énergie et la capacité sont les principaux critères pour l'emploi	3	6	1	—	10
Ce n'est pas sérieux ; cela fait une mauvaise impression	2	—	—	—	2
Peuvent établir des affaires concurrentes après avoir appris le métier	1	—	—	—	1
Aucun n'a les qualifications ou la capacité	—	2	—	—	2
Ils peuvent s'avérer plus intelligents que moi et démolir mes affaires	—	1	—	—	1
Question 8 (a) : *Avez-vous une méthode de stimulation pour encourager les employés à travailler avec ardeur ?*					
Oui	13	15	6	5	39
Non	—	3	—	1	4
Pas de réponse, pas d'employés	15	5	1	—	21
Question 8 (b) : *Si oui, quels stimulants offrez-vous à vos employés ?* (réponses nombreuses)					
Bons salaires, augmentations régulières, heures supplémentaires	5	10	3	5	23
Primes, argent, cadeaux	4	10	2	1	17
Semonces, conseils pour les rendre plus responsables	2	1	2	—	5
Facilités médicales *	1	—	1	1	3
Formation	3	—	1	2	6
Promotions	—	1	1	1	3
Prêts (pour mariage, construction de logement), avances sur traitement	1	1	1	—	3
Habits, souliers, marchandises non vendues	8	—	—	—	8
Services (équipement sportif au travail, clubs sociaux, réfrigérateur pour boissons froides, nourriture)	—	—	—	1	1
Transports pour aller au travail et en revenir.	—	—	—	1	1
Conseils pour leur permettre d'établir leur propre affaire	3	—	—	1	4
Facilités de logement	—	—	—	1	1

* Aussi, dans un cas, une réunion en comité pour discuter du bien-être du personnel.

	Classe				
	A	B	C	D	Total
Question 9 (a) : *Le succès de votre affaire a-t-il répondu à vos espérances ?*					
Oui	16	17	7	4	44
Non	12	6	—	2	20
Question 9 (b) : *Si oui, de quelle manière ?* (réponses nombreuses)					
Expansion	22	11	5	3	41
Procure un revenu raisonnable, je puis prendre mieux soin de ma famille et élever les enfants	5	2	—	1	8
Procure du travail, de l'expérience, de l'inspiration aux autres Nigériens	1	—	—	1	2
Affaire connue, ayant bonne réputation	—	1	2	—	3
Me permet d'acheter une maison, une voiture, etc	1	2	—	—	3
Capable de payer mes dettes	—	5	—	—	5

Question 9 (c) : *Si non, de quelle manière ?*
Les raisons données sont trop vagues pour être mises en tableau)

	Classe									
	A		B		C		D		Total	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Question 10 : *Croyez-vous que vos concurrents aient des avantages particuliers par rapport à vous, concernant :*										
Prix plus bas	8	14	12	9	2	3	2	3	24	29
Plus de capital	18	4	18	3	4	1	4	1	44	9
Plus grand rendement	15	7	11	9	1	4	4	1	31	21
Plus d'efficacité	4	18	5	16	1	4	3	2	13	40
Meilleur service après-vente	10	12	10	11	—	5	—	4	20	32
Meilleure qualité des marchandises, crédit plus facile, plus de publicité, plus de contacts avec des gens influents, etc...	4	—	1	—		—	—	—	5	—

	Classe				
	A	B	C	D	Total
Question 11 : *Avez-vous jamais fait de publicité pour vos produits/services ?*					
Oui	6	15	5	6	32
Non	22	7	2	—	31
Pas de réponse	—	1	—	—	1
Question 12 (a) : *Etes-vous en faveur de l'association de Nigériens et d'étrangers en affaires ?*					
Oui	13	12	3	4	32
Non	8	8	4	1	21
Pas d'opinion	7	3	—	1	11
Question 12 (b) : *Si vous êtes en faveur d'association de ce genre, pourquoi ?* (réponses nombreuses)					
Les étrangers ont plus de capital	8	4	2	1	15
Les étrangers on plus de connaissances techniques, de spécialisations, de matériel	8	6	2	1	17
Favorable, si l'on peut tomber d'accord quand et comment partager les bénéfices ; si on peut avoir confiance dans le partage des bénéfices.	5	2	1	2	10
Nous avons besoin de leur dynamisme, efficacité, connaissance de l'organisation de l'affaire, confiance en ceux qui travaillent avec eux	1	3	—	2	6
Autres raisons	4	3	1	—	8
Question 12 (c) : *Si vous n'êtes pas en faveur d'association de ce genre, pourquoi ?* (réponses nombreuses)					
Préfère être indépendant ; c'est toujours mieux d'avoir accès à son propre argent	2	—	1	—	3
Les étrangers aiment à dominer ; ils désirent tout contrôler ; ils s'attendent à de la servilité	—	—	1	1	2
Capable d'agir par nous-mêmes, c'est mieux de lutter et d'apprendre	4	3	3	—	10
On ne peut compter sur les étrangers, ils ne sont pas dignes de confiance	—	1	1	—	2
Ils peuvent ne pas désirer engager mes parents.	1	—	—	—	1
Ils peuvent quitter le pays à n'importe quel moment ; trop peu de sécurité ; c'est mieux de garder son argent au Nigéria	1	1	—	—	2
Ils attendent plus de capital que je ne pourrais apporter	1	1	—	—	2
Les Nigériens travaillent avec plus d'ardeur que les étrangers, ils nous chercheraient querelle	—	1	—	—	1

	Classe				
	A	B	C	D	Total
Question 13 : *Que pensez-vous pouvoir être fait pour aider les hommes d'affaires nigériens à améliorer leurs affaires ?*					
Meilleures politiques en matière d'impôts ; tarifs plus bas sur les importations ; impôts plus bas parce que l'homme d'affaires paie des impôts à la fois sur le revenu et sur les importations	7	3	2	1	13
Facilités de formation pour employés ou méthodes pour procurer plus d'hommes spécialisés ; parrainer des cours commerciaux	3	4	—	3	10
Services consultatifs techniques	4	7	—	2	13
Plus de prêts, intérêts plus bas, terme plus long, crédit plus facile	15	18	1	2	36
Garantie d'une proportion d'affaires gouvernementales, donner priorité aux hommes d'affaires et aux produits nigériens pour les achats du gouvernement	4	6	1	3	14
Développer le service consultatif de la Chambre de commerce ou du gouvernement pour aider les plus petits hommes d'affaires nigériens ; conseils-organisation-formation	1	3	1	—	5
Facilités de crédit plus faciles de la part des grandes compagnies	—	—	—	1	1
Liberté d'importer de n'importe quelle partie du monde	1	—	—	—	1
Procurer des baraques au marché	2	—	—	—	2
Diminuer la concurrence étrangère : garantir tout le commerce de détail aux Nigériens	1	1	—	—	2
Procurer du terrain pour construire des ateliers	—	1	—	—	1
Question 14 : *Que peut faire l'homme d'affaire nigérien pour améliorer sa propre efficacité ?* (réponses nombreuses)					
Travailler avec plus d'ardeur ; ne pas tirer au flanc ; se concentrer sur son affaire	7	10	3	1	21
Etudier, suivre des cours, lire plus d'ouvrages concernant son affaire	3	3	2	3	11
Voyager pour apprendre des autres	3	1	1	—	5
Employer des gens compétents, encourager et former les employés	—	3	2	3	8
Etre honnête, plus responsable	4	7	—	1	12
Eviter la prodigalité, ne pas dépenser plus que ses bénéfices ; tenir des comptes avec soin	4	4	1	1	10
Rechercher plus d'assistance financière et technique	2	3	—	—	5
Les hommes d'affaires nigériens devraient s'aider les uns les autres avec des conseils, des accords d'affaires en commun	1	7	1	—	9
Apprendre mieux ce que les clients désirent ; faire des plans d'avenir	4	—	—	1	5
Etre plus courtois et plus gai vis-à-vis des clients	2	—	—	—	2
Faire davantage de publicité	2	1	—	—	3
Ne pas adhérer à des associations qui ne sont pas nécessaires	1	—	—	—	1

	Classe				
	A	B	C	D	Total
Question 15 : *Quand vous pensez à ce qui compte vraiment dans votre vie commerciale, quels sont vos désirs et vos espérances pour l'avenir de votre affaire ?* (réponses nombreuses).					
Accroître l'importance de l'affaire et les bénéfices	20	19	2	2	43
Améliorer et entretenir l'affaire pour instruire mes enfants et la leur passer ; créer un établissement sérieux, commémoratif de mes efforts	10	18	3	3	34
Elever mon niveau de vie personnel	14	3	1	2	20
Procurer plus de production, d'emploi et de formation pour la nation	3	3	2	3	11
Aimer partager les bénéfices avec des amis et des parents	1	—	—	1	2
Question 16 : *Quels sont vos craintes et vos ennuis au sujet de l'avenir de votre affaire ?* (réponses nombreuses).					
Manque d'argent avec, comme conséquences : bénéfices ventes, emprunts insuffisants, perte de personnel, impossibilité de rembourser les emprunts, de satisfaire aux demandes du marché	13	8	1	2	24
Concurrence	4	5	1	—	10
Possibilité de la concurrence du gouvernement ou qu'il s'empare de l'affaire	—	1	2	—	3
Pénurie de marchandises	4	—	—	—	4
Personnel insuffisant ou malhonnête	—	4	1	—	5
Chute de l'affaire après ma mort ; impossibilité de mettre mes enfants dans l'affaire	2	3	—	1	6
Stabilité de l'économie nationale	—	2	—	1	3
Feu, vol, accident pour moi ou pour l'affaire ; mort subite	4	7	—	—	11
Aucune (quelques-uns ont ajouté confiance en Dieu)	7	6	3	2	18

ANNEXE II.

Esquisses biographiques d'entreprises et de chefs d'entreprise africains

1. UN MAGNAT DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE.

Après avoir terminé l'école primaire, M. A. vint travailler en 1946 pour la *United Africa Company* comme garde-magasin et continua à travailler pour la compagnie durant quinze ans, à la fois aux échelons de gros et de détail. Bien que son salaire et ses commissions fussent suffisants, il n'était pas heureux, car il avait toujours désiré avoir sa propre affaire. En conséquence, il établit, en 1951, sa propre compagnie commerciale et, en 1953, ouvrit un garage vendant des produits Shell. En 1960, il exploitait 10 garages, avait obtenu la concession de l'essence Shell et avait commencé à établir une entreprise de construction, en association avec une compagnie hollandaise. Récemment, M. A. a établi une société de réparation de moteurs. Sa femme dirige un magasin de détail prospère, dans une ville voisine.

M. A. a plus de 1 000 employés dans ses affaires, dont plus de la moitié travaillent dans l'entreprise de construction. Cette entreprise emploie quatre étrangers en qualité de chefs de travaux régionaux et qui sont responsables de la direction, de la formation en cours d'emploi de jeunes contremaîtres africains chargés de chaque projet de construction.

M. A. a également envoyé plusieurs jeunes employés africains à l'étranger, pour y recevoir une formation leur permettant de remplir des postes de direction à la compagnie, après leur retour. Il préfère envoyer des Africains à l'étranger pour être formés à des postes de direction, plutôt que de ne compter que sur la formation en cours d'emploi dans le pays, parce qu'il pense qu'avec l'expérience acquise à l'étranger, ils acquerront probablement une meilleure compréhension de la manière de déléguer l'autorité et de surmonter des préjugés coloniaux, tel celui qui veut que les hommes importants ne travaillent pas trop ou ne travaillent pas avec leur mains.

M. A. a commencé à partager les actions de son entreprise avec un

petit groupe de ses employés qui ont été avec lui durant plusieurs années. La plupart des actions sont achetées avec les salaires et les primes. M. A. pense que les employés expérimentés et loyaux devraient avoir la possibilité d'acquérir des intérêts dans l'affaire, ce qui leur donnerait un sens de participation et une plus grande responsabilité dans l'affaire ; mais il se propose de garder pour lui-même les actions majoritaires. M. A. ne veut pas s'associer à des capitalistes qui compteront, pour leurs revenus, sur la capacité de l'affaire de payer des profits immédiats. Lorsqu'il travaillait pour l'U.A.C., M. A. avait acheté une propriété, construit quelques maisons et était capable d'entretenir sa famille, à l'aide de son traitement et de ses revenus locatifs. Ainsi, il put commencer ses propres compagnies sans prélever sur les bénéfices immédiats et il fut capable de réinvestir ses gains pour agrandir ses entreprises.

M. A. souhaite que son affaire apporte une contribution au développement national de son pays et dure plus longtemps que sa propre vie. Il a le sentiment qu'actuellement, le succès ou l'échec de l'entreprise indigène dans son pays déterminera, à un très grand degré, la volonté future de ses chefs à encourager l'entreprise africaine et ses compatriotes à investir leur temps et leur argent dans des affaires privées. Il insiste qu'une entreprise ne peut réussir que si ses employés acquièrent une formation, à la fois en connaissances techniques et en instruction générale et en matière de gestion. M. A. joue un rôle actif dans l'association locale pour le développement de la gestion et il a envoyé une douzaine de ses employés assister aux cycles d'études de l'association. Il engage aussi vivement les compagnies étrangères à considérer la possibilité d'accepter des employés expérimentés d'entreprises africaines comme apprentis pour une période d'environ une année, afin de leur donner une formation dans les compagnies mères de ces sociétés.

2. UN INDUSTRIEL D'AFRIQUE OCCIDENTALE.

M. B., un homme d'environ 35 ans, exploite plusieurs carrières de pierre ; il extrait et traite de l'argile locale pour servir de produit de substitution à la boue importée pour forage qui sert dans la recherche du pétrole ; il a commencé à fabriquer de la peinture en émulsion, d'après sa propre formule ; il a lancé une poudre pour le visage, préparée en grande partie à partir de produits locaux et il incite le gouvernement de sa région à recommander aux fermiers d'utiliser des engrais, afin qu'un marché puisse être développé pour ces derniers produits, qu'il a appris à faire.

M. B. suivit les cours d'une école secondaire catholique et devint le protégé de l'un des Pères, un professeur de sciences, qui l'initia à l'expérimentation et à l'usage du matériel de laboratoire. En 1956, quand il manifesta de l'intérêt pour l'exploitation des carrières de pierre, l'un des ingénieurs d'une compagnie étrangère lui apprit le sujet, à ses moments de loisir. L'année suivante, M. B. commença à fournir du calcaire à cette compagnie

de construction étrangère et, peu de temps après, il ouvrit une autre large carrière pour fournir du granit à un projet d'agrandissement de port.

Apprenant que Shell dépensait à peu près 3 000 dollars par jour pour importer de la boue pour forage, M. B. se procura des échantillons de cette boue et des échantillons du produit chimique avec laquelle elle était mélangée et commença à chercher un produit de substitution local. Après avoir fait des essais sur de nombreuses différentes sortes d'argiles, il en trouva finalement une qui pouvait satisfaire aux spécifications de Shell et, avec l'aide de la compagnie, il fabriqua un produit satisfaisant. Sur cette base, M. B. obtint un prêt et demanda des consultations de direction à une société de développement locale Britannico-Nigérienne ; il emprunta des fonds supplémentaires à une banque africaine, fournissant lui-même l'autre moitié du capital. Shell ne garantit plus les commandes, mais continue à acheter la plus grande partie de l'argile pour forage de M. B. Il y a aussi plusieurs petites compagnies de forage de pétrole et d'eau qui sont intéressées dans l'achat de son argile.

En 1959, M. B. observa le nombre croissant de constructions dans son pays et la demande accrue de peinture importée qui, décida-t-il, pouvait être fabriquée localement. Il commença à faire des expériences et, à la fin de 1961, mit au point un produit d'une qualité assez bonne, à un prix beaucoup plus bas que celui de la peinture importée. Les acheteurs commencèrent à faire des commandes, mais M. B. ne savait pas alors comment produire cette peinture en quantités commerciales. Cependant, il persévéra et, en 1963, construisit une petite usine, sur son propre terrain, capable de produire 2 000 gallons (9 080 litres) de peinture par jour. Il fabrique aussi ses propres récipients, parce que le seul fabricant de récipients dans son pays n'était pas capable de lui fournir le genre de bidons qu'il voulait suffisamment à temps pour lui permettre de participer à une récente foire nationale. Cependant, comme son affaire de peinture en émulsion se développe, il achètera probablement des bidons à peinture dans les usines existantes fabriquant déjà ces bidons. Cette peinture est maintenant sur la liste des produits approuvés par le gouvernement, et son achat recommandé aux ministères du gouvernement.

M. B. a besoin de capital supplémentaire pour faire travailler à plein rendement son usine à peinture en émulsion. Vingt amis dans les affaires l'ont joint en lui procurant le capital initial, mais ceci est insuffisant pour des opérations à plein rendement. M. B. a besoin d'une somme importante pour faire de l'affaire ce qu'elle devrait être. Il aimerait intéresser une compagnie à sa fabrique de peinture, mais seulement une compagnie qui puisse fournir, à la fois, le capital et les connaissances techniques en matière de production, distribution, publicité et exportation.

M. B. a aussi lancé une poudre pour le visage (utilisant des produits locaux, sauf pour le parfum) et il essaie maintenant d'obtenir des boites attrayantes. Il a aussi fourni déjà plusieurs tonnes d'engrais au ministère de l'Agriculture de son pays. Cependant, il n'y a, jusqu'à maintenant, qu'une petite demande d'engrais et, il n'est donc pas possible de les produire en

quantité, bien que plusieurs investisseurs aient exprimé le désir de participer avec lui à cette affaire.

M. B. emploie maintenant environ 300 ouvriers dans ses entreprises variées, mais il pense que leur nombre est trop élevé et il a l'intention de le réduire. Il a établi un système de normes de rendement pour ses employés et croit qu'il est nécessaire de contrôler le rendement pour obtenir un meilleur travail. Il a aussi envoyé au moins un employé à l'étranger pour qu'il reçoive la formation nécessaire en matière de gestion, pour diriger une de ses usines. M. B. est fier de ses affaires : il est fier d'avoir lui-même mis au point des matériaux et des produits simples, mais efficaces ; d'avoir capitalisé son ingéniosité et d'avoir continué à vivre dans la même maison qu'il occupait lorsqu'il était commis, utilisant son argent à développer ses entreprises plutôt qu'à démontrer qu'il est un « monsieur important »... Il fait remarquer qu'il vaut « mieux savoir ce que vous êtes et de n'avoir pas à le prouver tout le temps. »

3. UN OPERATEUR DE POSTE A ESSENCE EN AFRIQUE OCCIDENTALE.

M. C. espérait continuer ses études au-delà de l'école primaire, mais ses parents moururent et il vint vivre avec son frère dans une partie éloignée du pays. Au début de 1940, il fut engagé par l'*United Africa Company* comme garde-magasin et vendeur. En 1952, l'U.A.C. lui demanda s'il aimerait devenir un homme d'affaires indépendant, et agir comme son agent local ; il accepta. En 1956, M. C. avait économisé assez d'argent pour louer un nouveau poste à essence et acheter un stock initial d'essence. Il fit la remarque que : « celui qui a travaillé pendant quinze ans doit avoir économisé assez d'argent pour acheter quelque chose ». Pendant un certain temps, il loua aussi un deuxième poste à essence, mais comme la concurrence d'autres commerçants nouvellement établis s'accroissait dans sa ville, il décida de consacrer tous ses soins au premier poste à essence et il réussit à améliorer son opération.

De plus, il exploita une affaire de transport qui échoua après cinq ans. M. C. explique que l'échec est dû au fait qu'il a laissé l'affaire dans les mains d'autres personnes, sur lesquelles on ne pouvait compter, pour surveiller des chauffeurs, en qui on ne pouvait avoir confiance, pour vérifier les quantités de marchandises transportées par les camions ou pour tenir les comptes exacts des dépenses. M. C. omit aussi d'assurer un nouveau camion, payé 5 000 dollars, qui fut démoli peu de temps après son achat.

Par suite du nombre croissant de postes à essence dans sa ville, la concurrence a considérablement augmenté et la plupart des commerçants pensent qu'ils doivent donner à leurs clients, à la fois des remises et du crédit, espérant rattraper par le volume ce qu'ils peuvent perdre en réduisant leur marge de profit. Cependant, M. C. croit que les commerçants feraient mieux d'accepter à l'unanimité de ne pas faire de remises et de faire circuler régulièrement parmi eux une liste de ceux dont le crédit est mauvais.

Cependant, jusqu'à maintenant, quoiqu'il y ait eu plusieurs réunions organisées pour discuter de ces problèmes, un accord n'a pu être conclu et les remises continuent à être en concurrence, diminuant les bénéfices des commerçants.

M. C. forme son personnel à fournir de bons services, pour encourager les clients à revenir. Il préfère engager des employés sachant lire et écrire, parce qu'il leur est nécessaire de lire et d'écrire au cours de leur travail. Cependant, il trouve que cette catégorie d'employés est ambitieuse et ne reste que rarement plus d'une année ou deux à travailler au poste à essence.

4. UNE COOPERATIVE ARTISANALE D'AFRIQUE ORIENTALE.

Une société coopérative locale de tailleurs dans une ville d'Afrique orientale a 12 membres, 9 machines à coudre, une boutique louée 43 dollars par mois et une secrétaire appointée, la seule personne parmi eux qui parle l'anglais. Les affaires n'ont pas été trop bonnes pour les tailleurs, depuis qu'ils ont formé la coopérative. Ils pensent que le gouvernement qui avait encouragé la formation de coopératives artisanales les a quelque peu négligé et leur a donné très peu de travail et d'aide financière. Les tailleurs prétendent qu'ils étaient plus prospères avant de joindre la coopérative. Quand ils travaillaient chez eux, dans différentes parties de la ville et attiraient la clientèle de différents voisinages, ils gagnaient chacun de 12 à 16 dollars par semaine. Maintenant qu'ils sont installés dans le même voisinage, qu'ils ne prennent leurs clients que dans ce voisinage et partagent également les bénéfices, ils proclament que, parfois, ils ne gagnent chacun pas plus de 2 à 3 dollars par semaine. Ils demandent : « Avons-nous été réunis par le gouvernement pour que nous mourrions tous ensemble ? »

Les neuf machines à coudre ont été la contribution des membres comme portion de leur participation — la seule portion payée à ce jour —. Une grande coopérative de traitements et de ventes placée dans la même ville et une école secondaire leur ont donné des contrats pour des uniformes. Cependant, quand la municipalité a fait un appel d'offres pour des uniformes scolaires, les contrats ont été donnés à des tailleurs africains individuels, et non à la coopérative. Les membres pensent que, puisque le gouvernement les a encouragés à former une coopérative, il a la responsabilité d'essayer de les aider en leur donnant la préférence dans un appel d'offres ouvert à tout le monde.

Afin d'acheter des machines supplémentaires et une plus grande variété de tissus, pour attirer plus de clients, la coopérative a fait une demande pour un prêt d'environ 4 500 dollars à un fonds de prêts administré par le ministère national du Commerce et de l'Industrie, avec des fonds fournis en grande partie par l'A.I.D. Presque dix mois après avoir fait sa demande, la coopérative reçut un prêt de 250 dollars, qui ne lui permettra guère plus que de payer sa dette actuelle à la compagnie de machines à coudre. Une

des raisons pour lesquelles le Conseil municipal n'a pas accordé de contrats à la coopérative est son incapacité à acheter du matériel avant que le paiement n'en ait été reçu ; de son côté, le Conseil n'a pas le droit, d'après sa constitution, de garantir un paiement permettant à un entrepreneur d'obtenir un découvert à la banque ou un crédit du fournisseur. Ainsi, les propres limites financières de la coopérative l'empêchent d'entreprendre des activités qui pourraient la renforcer.

5. UNE ENTREPRISE SYNDICALE EN AFRIQUE ORIENTALE (KENYA).

La Fédération du travail du Kenya (K.F.L.) est en train d'établir une imprimerie qui fera tout le travail de la Fédération et cherchera aussi à avoir des commandes d'imprimerie. Cependant, elle ne fera pas du travail pour le gouvernement, par crainte d'entraver sa liberté d'opérations en comptant sur des contrats gouvernementaux.

La K.F.L. a aussi commencé une entreprise de construction coopérative, dont le conseil d'administration sera composé en majorité des membres du syndicat. Les actions seront partagées avec Histadrut, la fédération syndicale israélienne, qui en détiendra 49 % et qui fournira les fonds de roulement de démarrage et un gérant pour la coopérative. L'entreprise sera organisée d'abord sous forme de société à responsabilité limitée, mais sera finalement transformée en — ce qu'elle est déjà appelée — une coopérative avec participation ouverte aux membres du syndicat. On pense qu'elle concurrencera les autres compagnies de construction au Kenya.

La K.F.L. se propose également d'établir une organisation de gros avec des débouchés de détail, sous forme de coopératives de consommateurs. Histadrut soutiendra également cet effort en fournissant des fonds et du personnel. Quatre Kényens ont été formés en Israël pour remplir le poste de gérant de l'entreprise de gros. Les boutiques coopératives de détail, dont plusieurs ont déjà été louées par K.F.L., serviront un important marché africain. L'Union des commerçants africains du Kénya s'est opposée aux plans du K.F.L., sous prétexte de concurrence déloyale ; en conséquence, le conseil municipal de Nairobi a retardé l'autorisation d'achat du terrain par cette entreprise K.F.L.

K.F.L. désire étendre ses activités, pour que le peuple du Kénya comprenne que la Fédération est intéressée dans le bien-être de tout le peuple et non seulement dans celui de ses membres. Elle ne voit aucune contradiction à représenter les intérêts des travailleurs et à employer en même temps dans une large mesure sa propre main-d'œuvre, selon la méthode adoptée par Histadrut en Israël.

6. UNE SOCIETE COOPERATIVE DE GROS EN AFRIQUE OCCIDENTALE (COTE-D'IVOIRE).

La Société ivoirienne de distribution économique (SIDECO) est une coopérative de gros africaine, où les 50 membres — tous commerçants de détail de la Côte-d'Ivoire — achètent leurs stocks de marchandises importées. De plus, SIDECO fournit de l'assistance technique et conseille ses membres, sur des sujets tels que la tenue des livres et la comptabilité, le contrôle des inventaires et la présentation des marchandises, et inspecte leurs opérations régulièrement, pour s'assurer que les normes ont été respectées. Une organisation distincte, la société commerciale et industrielle des Africains de la Côte-d'Ivoire (SOCIACI), à laquelle les membres de SIDECO appartiennent aussi, espère établir un commerce d'exportation et d'importation sur une vaste échelle.

Le but de ces organisations est de permettre aux Africains de commencer à prendre une certaine part dans les activités d'importation et de gros, dont les sociétés commerciales françaises ont eu virtuellement le monopole. Etant donné que, pratiquement, tous les détaillants africains sont petits, il était nécessaire pour eux de coopérer, afin d'accumuler du capital, obtenir du crédit et fournir des débouchés suffisants pour que l'effort en vaille la peine. Aux termes des lois héritées de la période de domination française, l'importation n'est permise que quand une entreprise peut se qualifier comme étant de première classe et a établi son crédit bancaire, en déposant la contre valeur d'environ 50 000 dollars dans une banque. Les banques de la Côte-d'Ivoire n'ont pas généralement encouragé ou aidé les Africains à utiliser leurs services, parce qu'elles craignent que du manque d'expérience africaine ne résulte inévitablement des défauts de paiements. De là vient que les banques, au début, n'ont pas voulu accorder des services de crédit aux activités d'importation de SIDECO.

Après sa création, SOCIACI entra en pourparlers avec la société commerciale d'Ouest africain (SCOA), l'une des plus importantes maisons commerciales en Afrique occidentale, en vue de lui demander son assistance pour organiser SIDECO et se lancer dans le commerce de gros et de distribution. SCOA accepta de fournir 30 % du capital de SIDECO et SOCIACI versa le solde de 70 %. De plus, SCOA désigna quatre membres expérimentés de son personnel pour travailler comme codirecteurs avec le personnel africain de SIDECO. Un contrat de trois ans fut signé entre SCOA et SIDECO, d'après lequel SCOA doit fournir de l'aide pour la direction et la formation, et aussi les services de ses agents acheteurs à l'étranger, pour faciliter les dédouanements, les accords de crédit et les formalités inhérentes au commerce d'importation.

En janvier 1964, le contrat SIDECO-SCOA fut renouvelé, mais SIDECO se réservant une option pour acheter les intérêts de SCOA avec préavis de trente jours. De plus, SIDECO augmentait son capital, en le multipliant par six, avec SOCIACI gardant un intérêt important, surtout avec les fonds obtenus grâce à un prêt gouvernemental.

Le désir de SCOA de mettre un enjeu important dans cette affaire repose largement sur la conviction de son directeur que les affaires économiques de la nation ne peuvent pas continuer à rester d'une façon prédominante entre les mains des étrangers, que la participation au capital et à l'entreprise du peuple africain doit s'accroître ; que, manquant du fonds nécessaire, ils ont besoin de quelque assistance pour commencer le processus et que le meilleur moyen de sauvegarder la position des compagnies étrangères en Côte-d'Ivoire est, pour les chefs d'entreprise africains, de développer des capacités et des intérêts comparables à ceux des Européens et d'autres étrangers.

7. UN EXPLOITANT AGRICOLE ENTREPRENANT EN AFRIQUE OCCIDENTALE.

M. D. obtint un diplôme universitaire en agriculture d'une université aux Etats-Unis et retourna dans son pays en 1956. Il enseigna dans une université d'Afrique occidentale et exploita sa ferme expérimentale d'élevage de volaille. Désireux d'être indépendant et, mécontent de ce qu'il estimait la lenteur du gouvernement à enseigner aux fermiers locaux des méthodes peu coûteuses d'élevage efficace et prospère de la volaille, il quitta l'université en 1961 et établit sa propre ferme avicole. Le capital nécessaire fut levé grâce à l'aide de plusieurs amis et avec un prêt du gouvernement ; malgré le fait que le gouvernement dirige lui-même plusieurs fermes d'élevage de volailles. A la fin de 1962, M. D. avait 8 000 pondeuses, 14 000 poussins, poulets à rôtir et reproducteurs, et il ramassait 400 douzaines d'œufs par jour. Grâce à des réinvestissements, M. D. espère bientôt établir une usine de transformation pour congeler les poulets.

M. D. est un bon client pour les fermiers locaux, en leur achetant leur millet, leur grain et leur sorgho. De nombreux visiteurs viennent, de toutes les parties du pays, pour observer ses méthodes et apprendre à construire l'équipement bon marché et efficace qu'il a mis au point.

La Fondation d'aide agricole des Etats-Unis a l'intention d'établir un centre de formation « sur le tas » avec des cours de douze semaines au maximum à la ferme de M. D., pour démontrer aux autres éleveurs de volailles d'Afrique occidentale les techniques avicoles bon marché et efficaces.

M. D. préfère employer des parents, s'ils sont compétents et capables d'être formés, parce qu'il croit qu'il peut attendre d'eux une plus grande honnêteté, loyalisme et un travail plus dur que de la part d'étrangers.

8. UN PETIT IMPRIMEUR EN AFRIQUE OCCIDENTALE.

Avec son salaire d'employé de bureau dans une compagnie étrangère, le frère de M. E. subvint à ses besoins pendant huit années d'école, plus sept ans d'apprentissage dans deux imprimeries. En 1958, les frères eurent

l'occasion d'acheter, à très bas prix, une petite mais bonne presse en y consacrant toutes leurs économies. Quelques mois après, avec un peu de matériel supplémentaire, acheté par son frère, M. E. ouvrit une petite boutique d'imprimerie. Il y avait peu d'argent pour développer l'affaire et pour la publicité, et le matériel était insuffisant pour entreprendre les différents types de travaux qu'on leur proposait.

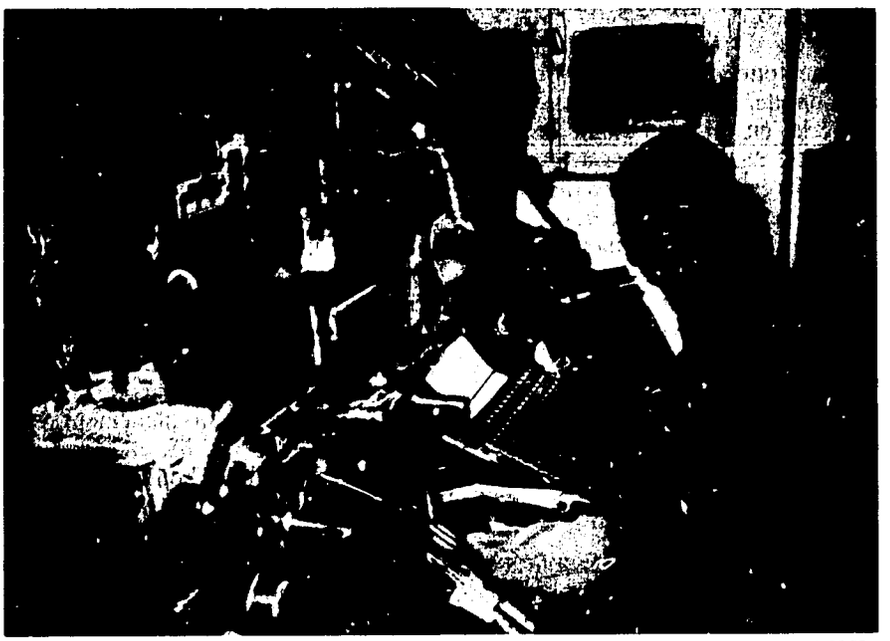

Photo O.N.U.

Des Africains impriment et éditent leurs propres journaux dans des imprimeries exploitées par eux.

Un prêt fut obtenu d'une société financière gouvernementale régionale. Mais, bien qu'il excédât de façon substantielle en valeur le total de leur capital d'investissement, il n'était pas suffisant pour leur permettre d'acheter tout le matériel supplémentaire nécessaire pour offrir une gamme complète des services d'imprimerie. En conséquence, M. E. doit souvent sous-traiter avec d'autres imprimeurs qui, profitant de la situation, exigent des prix si élevés que, parfois, il ne fait aucun bénéfice. Le manque de voiture ou de camion signifie aussi qu'il doit payer des frais de taxis pour ses allées et venues et pour faire ses livraisons.

M. E. emploie deux compagnons imprimeurs et treize apprentis, dont beaucoup sont des parents qui sont venus chez lui avec l'impression que

l'affaire est plus prospère qu'elle ne l'est en fait. M. E. réinvestit autant qu'il peut ses bénéfices et il espère un jour être capable d'acheter le matériel complémentaire nécessaire pour diriger une imprimerie plus prospère. Cependant, il est fier de ce qu'il a accompli et du fait qu'il est un homme indépendant.

9. UNE COMPAGNIE BOULANGERE DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE.

Peu de temps avant de prendre sa retraite, M. F., qui avait servi comme fonctionnaire à la Compagnie des chemins de fer et au ministère du Commerce et de l'Industrie, exauça le vœu de sa femme d'étudier la boulangerie, en lui permettant de suivre des cours dans une école technique à Londres. Après sa mise à la retraite, en 1953, lui aussi vint en Angleterre et servit comme apprenti boulanger pendant dix-huit mois. Cependant, sa femme retourna en Afrique et, en 1954, ouvrit une petite boulangerie.

Au début, la boulangerie consistait en un four de boue et un pétrin installés dans leur salle de séjour. Comme leurs affaires prospéraient, ils installèrent du matériel supplémentaire dans leur jardin. En 1954, le total de leur vente dépassait à peine 11 000 dollars et leur matériel valait environ 4 500 dollars ; à la fin de 1962, leurs ventes dépassaient 350 000 dollars et leur actif était d'environ 200 000 dollars. La boulangerie fournit maintenant 15 000 miches de pain par jour, mais pourrait facilement vendre deux fois plus, si elle pouvait produire cette quantité. M. et Mme F. se proposent actuellement de construire une plus grande boulangerie, qui comprendra un laboratoire, probablement avec l'aide d'une compagnie étrangère.

Les membres de la famille ont acheté 70 % des actions initiales, et des amis, le reste. En 1956, la compagnie obtint du gouvernement un prêt à long terme, de valeur supérieure au total du capital investi, qui est remboursé régulièrement.

La compagnie a treize véhicules pour livrer le pain aux clients réguliers, parmi lesquels il compte des écoles et collèges, des compagnies d'aviation, des hôtels, des hôpitaux et des boutiques de détail. La boulangerie emploie 190 personnes, y compris deux étrangers qui occupent des postes techniques et administratifs. Le fils de M. F. a étudié pour devenir un technicien de l'alimentation dans un collège technique en Angleterre, M. F... a accordé une bourse à un autre employé, pour suivre un cours de six mois à l'Institut américain de boulangerie. M. F. voyage à l'étranger chaque année, pour observer les nouvelles techniques de la boulangerie. Il n'emploie des parents que quand ils sont complètement qualifiés, estimant qu'il est plus difficile d'appliquer la discipline et les normes d'efficacité à des parents qu'à d'autres personnes.

M. F. occupe une situation prédominante dans l'Association des boulangers, dont les 160 membres sont presque tous Africains. Quand la première minoterie locale fut établie par une compagnie, dans laquelle le gouver-

Photo O.N.U.

En Afrique occidentale, des boulangers vendent entre quelques douzaines et quinze mille pains par jour. Voici un détaillant vendant en plein air à Sierra Leone.

nement avait un intérêt partiel, son produit était de pauvre qualité. L'Association des boulangers demanda au gouvernement de remédier à la situation, surtout étant donné qu'une taxe de 50 % était imposée sur la farine importée. Le gouvernement n'ayant rien fait, l'Association des boulangers se mit en grève durant dix jours, jusqu'à ce qu'une farine de meilleure qualité leur soit livrée.

M. F. pense que la participation gouvernementale dans une minoterie qui est un monopole peut rendre les négociations avec les boulangers plus difficiles. De plus, les boulangers avaient l'habitude de recevoir 90 jours

de crédit, quand ils achetaient de la farine importée, mais n'en reçoivent virtuellement pas de l'entreprise locale. Beaucoup de boulangers font crédit à leurs clients et sont, de ce fait, dans une situation difficile.

Il y a quelques années, deux compagnies étrangères, dont l'une achète et vend au détail du pain provenant de la boulangerie de M. F., envisageaient d'établir des boulangeries concurrentes. L'Association des boulangers a protesté énergiquement et le gouvernement, en conséquence, a refusé de donner suite à ces demandes.

10. UNE FEMME D'AFFAIRES PROSPERE EN AFRIQUE OCCIDENTALE.

Comme beaucoup de femmes dans les pays anglophones d'Afrique occidentale, Mme G. pensa qu'elle devait avoir un métier ou une profession. Lorsque son mari obtint une bourse gouvernementale pour faire des études supérieures à Londres, Mme G. le rejoignit et s'inscrivit pour un cours de deux ans en économie ménagère et cuisine en grosse quantité. Même après la naissance de sa seconde fille, à Londres, elle continua ses études, avant de retourner en Afrique avec son mari.

Sur un terrain appartenant à la famille, elle et son mari construisirent une boulangerie et vécurent dans un appartement aménagé au-dessus de celle-ci. Les premières années, elle ne vendit ses produits que dans le voisinage. A mesure qu'elle acquit plus d'expérience, Mme G. commença à solliciter des écoles locales et autres institutions, aussi bien que les grands et les petits magasins de détail, et obtint des commandes pour livrer régulièrement son pain. La réputation de la qualité de ses produits se répandit et elle vend maintenant du pain aux boutiques et institutions, dans un rayon de 50 kilomètres de sa boulangerie. Quelques-uns de ses clients, qui comprennent aussi des femmes du marché, prennent leur pain à la boulangerie ; elle possède un camion pour livrer les commandes.

Ses employés sont, pour la plupart, des parents qu'elle forme et paie. Bien qu'elle ait employé un gérant, elle et son mari contrôlent étroitement les affaires administratives et financières.

Mme G. a été capable de concilier avec succès les demandes traditionnelles des parents avec les exigences modernes du travail. Pendant les premières années, les parents et amis venaient régulièrement à la boulangerie, espérant obtenir du pain gratis. Et, selon les coutumes traditionnelles, Mme G. le leur donnait. Cependant, trouvant que cette habitude contrecarrait ses plans, dans le calcul de la quantité à cuire et à distribuer et dans le calcul des bénéfices, elle informa ses parents que du pain supplémentaire serait cuit, pour satisfaire à leurs besoins, tous les samedis, mais que, durant le reste de la semaine, elle ne donnerait pas de pain. Ainsi, elle remplit dans une certaine mesure, ses obligations traditionnelles, sans compromettre son affaire.

11. UN ENTREPRENEUR PROSPERE JOINT UNE COOPERATIVE DE L'AFRIQUE ORIENTALE.

Après avoir terminé son service militaire dans l'armée britannique, pendant la Deuxième Guerre mondiale, M. H. acheta un camion d'occasion pour transporter du sable, de la pierre et du bois de chauffage. En travaillant dix-huit heures par jour avec un aide, il fit un bénéfice d'environ 4 000 dollars pendant les trois années suivantes. En 1948, M. H. acheta deux camions Ford américains, qu'il transforma une année plus tard en autobus. A cette époque, il n'y avait ni itinéraires, ni horaires d'autobus établis. M. H. achemina ses autobus sur les itinéraires et aux heures qui lui semblaient les plus avantageuses. Aujourd'hui, M. H... exploite dix-huit autobus sur des itinéraires et avec des horaires établis.

Jusqu'à ces derniers temps, il eut de la difficulté à obtenir que ses conducteurs entretiennent les autobus et lui versent le total du prix des places perçu. Il essaya de faire des inspections et de contrôler ses chauffeurs par différents moyens, y compris l'emploi de personnel supplémentaire, mais sans beaucoup de succès. Finalement, il constitua son affaire en une société appelée *Business Service Ltd* et donna une action d'un montant de 400 dollars à chaque conducteur qui donnait des preuves de son efficacité et de son honnêteté. A présent, treize de ses 18 conducteurs détiennent des actions de l'affaire, travaillent avec plus d'ardeur, prennent un meilleur soin des autobus et exercent des pressions sur les autres conducteurs pour qu'ils s'acquittent bien de leur travail.

Le gouvernement encourage la formation d'une coopérative de transports dans chaque région principale du pays de M. H. Ses autobus ont été évalués et il a l'intention de les céder à la coopérative, en échange d'actions de participation et, si leur valeur dépasse le pourcentage d'actions qui peuvent être possédées par un membre, il cédera ses autobus contre de l'argent liquide ou comme prêt. M. H. accepte de joindre la coopérative, parce qu'il croit qu'en soutenant la politique du gouvernement d'aider à organiser des coopératives, il augmentera les capacités productives et les conditions de vie du pays. Il deviendra le directeur de la coopérative de transports, quand elle sera établie, et il pense qu'il sera ainsi capable de partager ses nombreuses années d'expérience avec les autres membres. Ses conducteurs sont désireux aussi de transférer leurs actions de la compagnie d'autobus de M. H. à la coopérative. La nouvelle coopérative de transports a l'intention d'ouvrir un poste à essence pour l'usage de ses autobus et camions, afin de garder tous les bénéfices à l'intérieur du groupe.

12. UN PETIT COMMERÇANT PROSPERE D'AFRIQUE OCCIDENTALE.

M. I. commença sa carrière d'hommes d'affaires en 1940, avec 6 dollars de produits d'épicerie d'origine locale. Son affaire a grandi peu à peu et il possède maintenant une boutique moyenne de détail située au coin

d'une rue au centre de la ville, où il vend des articles tels que souliers, chapeaux, lingerie, bonneterie, produits de beauté et bagages. Il est en train de construire aussi un appartement résidentiel de 60 000 dollars pour le louer ; il possède deux boutiques qu'il loue et il a loué trois boutiques, qui sont aussi sous-louées. M. I. emploie plusieurs employés, dont quelques-uns sont des parents, et il utilise un service de comptabilité africain. Sa femme se charge des travaux de dactylographie. M. I. a maintenant un crédit de 60-90 jours avec les banques aux Etats-Unis et avec les banques locales, mais il se sent gêné par ses limites de crédit, pour acheter des marchandises d'avance pour des ventes saisonnières ou quand elles peuvent être obtenues à meilleurs prix.

M. I. joue un rôle actif dans une association d'hommes d'affaires africains, dont les cinquante membres possèdent des entreprises. Organisée pour présenter plus efficacement des revendications au gouvernement, l'Association a suggéré que toutes les constructions commerciales soient réservées aux Africains et que les Levantins — qui font la plus grande partie du détail et du gros — ferment leurs boutiques à 17 h 30, afin que les détaillants africains puissent avoir l'avantage du commerce du soir. Cependant, M. I... souligne que les occasions d'affaires qui se présentent aux chefs d'entreprise africains augmentent grâce à la politique du gouvernement consistant à encourager une éducation et une formation plus poussée de ses concitoyens.

ANNEXE III

Directives pour améliorer les programmes de petits prêts

A bien des points de vue, les problèmes qui se présentent dans les programmes de petits prêts sont identiques à ceux que rencontrent les banques et sociétés de développement africaines dont il a été question au chapitre IV. Avec des fonds de roulement plus appropriés, un personnel plus nombreux et mieux formé et une organisation et répartition des fonctions plus efficaces, les institutions d'assistance financière accordant de petits prêts seraient capables de faire face plus efficacement aux besoins et limitations des chefs d'entreprise africains qui font appel à leurs services. De plus, trois groupes de problèmes qui se présentent dans les programmes de petits prêts peuvent être distingués : l'examen des demandes et la suite à leur donner, la détermination des genres d'obligations que les chefs d'entreprise africains doivent assumer, en échange de l'assistance financière ; et la suite à donner aux prêts, y comprise l'assistance technique et la collecte des intérêts et des remboursements échelonnés.

Comparées avec les institutions d'assistance financière dans les pays plus développés, les organismes administrant des programmes de petits prêts en Afrique sont handicapés par la rareté des sources de renseignements indépendantes qui permettent de vérifier les compétences, le caractère et le crédit des emprunteurs. Ce manque de sources peut — et a été jusqu'à un certain point — compensé par des échanges de renseignements entre des banques et les ministères du gouvernement et par l'utilisation de divers organismes locaux pour obtenir les renseignements désirés. Dans quelques cas, les institutions d'assistance financière ont des branches locales ou des bureaux locaux ; dans d'autres, elles utilisent les services d'organismes gouvernementaux locaux, par exemple, des agents de vulgarisation en matière agricole et coopérative, les conseils de district et les conseils municipaux, etc., et, parfois, des comités consultatifs, composés de politiciens locaux, chefs, professeurs, techniciens fonctionnaires et autres animateurs locaux. De plus, l'on peut consulter des associations commerciales (services communs), des coopératives et autres organisations, dont l'emprunteur est membre ; certaines de ces organisations peuvent garantir tout ou partie du prêt.

Au chapitre IV, nous avons signalé la tendance à une ingérence et

à un favoritisme politique excessif dans beaucoup de ces organismes locaux. Cependant, ce désavantage est compensé par les services que peuvent rendre les comités locaux proprement dirigés. Leurs membres ont probablement une plus grande connaissance des compétences et des faiblesses de leurs voisins. Etant donné l'importance de la bonne opinion que les relations et les voisins peuvent avoir d'une personne, les comités locaux peuvent exercer une influence plus efficace sur les emprunteurs délinquants, pour les obliger à s'acquitter de leurs obligations, que ne le peut une institution éloignée et impersonnelle. Parce qu'ils sont capables de rendre d'importants services, il serait souhaitable de développer et d'améliorer les comités locaux et d'autres organismes semblables. Les ingérences excessives peuvent être réduites au minimum par divers moyens : en faisant garantir par le conseil local un pourcentage du prêt, comme cela s'est fait en Ouganda ; en demandant au comité local de soumettre un rapport trimestriel de ses activités ; en nommant comme membres du comité des hommes d'affaires locaux dont la réputation est établie, des techniciens du gouvernement et d'autres chefs locaux éminents ; en fournissant des critères et des normes pour guider le comité, etc. Etant donné que beaucoup d'Africains sont peu disposés à donner par écrit leurs opinions sur leurs amis et voisins, des dispositions devraient être prises pour obtenir cette opinion de vive voix. Pour encourager aussi les membres des comités locaux à rendre des services publics en prenant leurs responsabilités, il faut faire, dans leurs communautés locales, de la publicité sur la manière dont ils favorisent le développement national, à condition évidemment qu'ils se soient acquittés d'une façon satisfaisante de leur tâche d'examiner les demandes de prêts et d'aider à recouvrer les paiements en retard.

Une utilisation plus efficace de comités locaux et d'organismes semblables mieux organisés permettrait également de réduire le nombre de demandes irréalisables et indésirables parvenant aux organismes de petits prêts et autres institutions d'assistance financière. Il n'est pas exagéré de dire qu'une très grande proportion, pouvant atteindre 90 %, des demandes de petits prêts sont faites pour des projets irréalisables ou à des fins ne se rapportant à aucune activité productive. Un grand nombre d'emprunteurs cherchent à se procurer des fonds pour acheter une maison ou des biens de consommation, ou pour payer des dettes déjà contractées à ces fins ; d'autres n'ont pas l'intention sérieuse d'établir une affaire durable, mais espèrent faire assez de bénéfices sur une affaire isolée pour se procurer les fonds nécessités pour des dépenses de consommation inusitées. Un nombre considérable de chefs d'entreprise velléitaires visitent les bureaux d'organismes d'assistance financière pour obtenir de l'argent afin de commencer une affaire, mais sans meme une idée vague du genre d'activité dans laquelle ils aimeraient s'engager. Les comités locaux pourraient passer au crible les propositions de ce genre, réduisant par là la surcharge de travail du personnel régulier.

La préparation des demandes de projets de prêts et d'investissements implique un travail considérable pour lesquelles même des chefs d'entreprise

africains expérimentés peuvent avoir besoin de l'aide du personnel d'institutions d'assistance financière. Il se peut aussi que l'emprunteur ait une idée intéressante, mais qu'il soit incapable de la formuler de façon précise : d'évaluer l'importance du marché potentiel ; et de calculer le montant, le genre et la durée de l'assistance financière nécessaire. En aidant à préparer et à donner suite aux demandes de ce genre, l'employé de l'institution de crédit doit aussi être capable de déterminer si le chef d'entreprise a les qualifications nécessaires pour mener à bien son projet ou la possibilité de les acquérir. Souvent un chef d'entreprise nouveau ou même établi, possédera une partie, mais non la totalité des qualifications nécessaires pour commencer ou développer une affaire ; il peut savoir comment produire, mais non comment commercialiser, ou il peut être capable de faire marcher lui-même les machines, mais être inapte à organiser ses ouvriers pour les faire marcher avec efficacité. L'employé de l'institut de crédit doit être capable d'évaluer une très grande variété de déficiences et de donner des conseils à l'emprunteur pour les surmonter.

En fait, examiner et donner suite à chaque demande de prêt implique une étude de rentabilité en miniature du projet particulier en cause et une évaluation des capacités du chef d'entreprise de les utiliser avec succès. Cela n'est certes pas une tâche facile et met en relief la nécessité d'avoir un personnel mieux formé dans les organismes d'assistance financière. Il y a une corrélation directe entre le soin pris à examiner et à donner suite aux demandes d'assistance financière, et l'utilisation avec succès des fonds, une fois qu'ils ont été obtenus.

En examinant les demandes de prêts et d'investissements en actions, il faut s'assurer avec soin que le chef d'entreprise ou l'entreprise a un fonds de roulement suffisant pour travailler avec efficacité. Comme cela a été souligné au chapitre II, une insuffisance de fonds de roulement est caractéristique d'un grand nombre d'entreprises africaines. Il faut s'assurer que le fonds de roulement est suffisant avant d'accorder un prêt ou de procéder à un investissement en actions, de préférence en réservant à cette fin tout ou partie de l'investissement propre du chef d'entreprise qui, comme il est noté ci-dessous, devrait être exigé virtuellement dans tous les cas où l'assistance financière est accordée.

La procédure d'examen d'une demande n'est terminée que si le chef d'entreprise auquel un prêt est accordé comprend clairement et accepte explicitement d'assumer les obligations qui lui sont imposées par les modalités stipulées. Trop souvent, l'employé de l'institution de crédit, surchargé de travail, trouve plus commode de remplir la demande du chef d'entreprise que de lui expliquer les modalités du prêt. Dans des cas de ce genre, l'emprunteur n'a qu'une très vague idée de ses obligations ou ne sait pas exactement ce qu'il doit faire pour s'en acquitter. C'est là une cause importante de défauts de paiements et de l'échec des projets financés avec des fonds empruntés.

L'expérience a démontré qu'il y avantage à préciser les termes et conditions auxquels l'emprunteur doit se conformer avant et après que les prêts

aient été accordés ou le portefeuille-actions ait été constitué. Dans tous les cas, le chef d'entreprise africain devrait être obligé d'investir une partie importante de ses propres fonds, même si elle ne représente qu'un pourcentage minime du montant total fourni par l'institution d'assistance financière. L'emprunteur devrait aussi s'engager à fournir quelque garantie comme gage de sécurité de ses emprunts, même si dans beaucoup de cas, elle n'équivaut pas au pourcentage normalement donné dans les pays développés. Le but poursuivi en exigeant un investissement et une garantie du chef d'entreprise n'est pas seulement de se conformer à des pratiques financières saines, mais aussi de faire en sorte que ses intérêts personnels dépendent plus étroitement du succès du projet et de s'assurer ainsi de sa part une collaboration plus consciente que s'il n'opérait qu'avec les fonds appartenant à une grande institution impersonnelle. Si le chef d'entreprise ne peut offrir une garantie suffisante, il devrait pouvoir trouver un répondant qui offre la sécurité nécessaire et dont les relations personnelles ou d'affaires avec l'emprunteur aideront ce dernier à faire honneur à ses obligations. De plus, particulièrement dans le cas où un comité local n'est pas impliqué, l'emprunteur devrait être obligé de fournir des références sérieuses.

Il est particulièrement désirable pour les programmes de petits prêts et de prêts accordés à des chefs d'entreprises nouvelles, quelle que soit leur importance, d'exiger un certain nombre de conditions supplémentaires. Le taux d'intérêt devrait être bas, mais non purement nominal. Le chef d'entreprise devrait tenir une comptabilité simple mais efficace selon des directives qui lui auront été données. Il devrait être obligé d'ouvrir un compte en banque, lorsqu'il existe des institutions bancaires dans la localité. On devrait l'aider, si possible, à établir un plan d'utilisation de son propre capital et des fonds empruntés, et du développement futur de l'entreprise dans son ensemble. Très souvent, il y a lieu d'inciter le chef d'entreprise à suivre un ou plusieurs cours de courte durée, offerts par les centres de développement, les instituts d'administration, les chambres de commerce ou autres institutions gouvernementales ou privées, pour lui permettre d'acquérir les compétences ou connaissances nécessaires qui lui font défaut. De simples brochures devraient aussi être publiées, sur des sujets tels que : la tenue de comptes, la manière d'utiliser les services bancaires et les questions essentielles concernant les nombreuses activités commerciales particulières auxquelles se livrent les emprunteurs.

Sauf, peut-être, en ce qui concerne les chefs d'entreprise importants ou établis depuis longtemps, le montant complet des prêts ne devrait pas être payé immédiatement et directement aux emprunteurs. Au lieu de cela, des versements échelonnés devraient être faits, selon un calendrier accepté d'un commun accord et selon la manière dont l'emprunteur exécute les phases particulières de son projet, et autres conditions. Quand les fonds empruntés doivent être utilisés pour l'achat de machines, de matériel ou de matériaux, ou pour acheter, construire ou louer des installations matérielles, il est sage, pour l'institution d'assistance financière, d'effectuer les paiements directement au fournisseur ou à l'entrepreneur de construction. Ces mesures permet-

tent d'empêcher le détournement des fonds, fournis par les institutions d'assistance financière, à des fins autres que celles spécifiées dans l'accord. Le détournement des fonds a été d'un usage courant quand des mesures de ce genre n'ont pas été exigées.

Il y a lieu de suivre une politique assez souple en ce qui concerne l'époque où les intérêts et les remboursements échelonnés du principal devraient commencer, mais il faut par la suite s'en tenir, aussi étroitement que possible, à un calendrier régulier. Le commencement des paiements d'intérêts sur les emprunts devrait être déterminé compte tenu des buts pour lesquels les fonds ont été procurés et du temps nécessaire pour que l'investissement commence à rapporter un revenu. Si les paiements sont exigés trop tôt, il est probable qu'ils absorberont des fonds de roulement — habituellement beaucoup trop petits dans la plupart des entreprises africaines — et qu'ainsi l'affaire en souffrira dans son ensemble. Si l'on fixe une date trop tardive, le revenu rapporté par le nouvel investissement sera probablement détourné à d'autres fins et ne sera donc plus disponible pour payer les intérêts à la date d'échéance prévue. Les dates de paiement de l'intérêt et du principal devraient être adaptées aux stades anticipés de chaque projet. Ceci souligne le besoin de préparer un plan pour le futur développement de l'entreprise. A bien des égards, la plus importante période pour procurer de l'assistance financière aux chefs d'entreprise africains est celle qui suit le versement du prêt. Cependant, gênés par le manque de fonds de roulement et de personnel qualifié, les organismes d'assistance financière ont généralement été incapables de suivre de près l'utilisation des fonds prêtés. Particulièrement dans le cas des affaires nouvellement établies, le grand nombre des échecs aurait pu être réduit d'une manière sensible, si les institutions de crédit avaient disposé d'un personnel suffisant pour visiter chaque entreprise régulièrement (de préférence une fois par mois), inspecter les locaux, examiner les livres, vérifier l'inventaire, discuter des problèmes et des perspectives avec le chef d'entreprise et lui indiquer où il peut obtenir l'assistance technique dont il peut avoir besoin. Dans les pays anglophones, le manque de personnel de ce genre a été, jusqu'à un certain degré, atténué par l'emploi de fonctionnaires commerciaux attachés aux ministères du Commerce et de l'Industrie régionaux ou nationaux. Cependant, ces agents ministériels de vulgarisation sont également en nombre comparativement faible et ont beaucoup d'autres tâches à accomplir ; ils ont donc, en général, été incapables de consacrer assez de temps à visiter régulièrement les nombreux chefs d'entreprise, petits et moyens, qui reçoivent une assistance financière.

Les méthodes de recouvrement de la plupart des institutions d'assistance financière ont été insuffisantes dans bien des cas et cela aussi est principalement dû au manque de personnel et aux frais impliqués. A l'exception des hommes d'affaires expérimentés, les chefs d'entreprise africains sont enclins à avoir un faible sens de l'obligation de rembourser l'argent emprunté, quand le créancier est une institution impersonnelle et souvent éloignée, et non un parent ou un voisin. Cela signifie que les institutions de

crédit doivent faire un effort rapide et systématique pour recouvrer l'intérêt et les remboursements échelonnés du principal quand ils sont échus. Cependant, les institutions financières spécialisées dans des programmes de petits prêts n'ont eu que de très médiocres résultats à cet égard. Quand des efforts ont été déployés pour visiter des chefs d'entreprise qui ne s'acquittaient pas de leurs obligations, il a été possible de recouvrer un pourcentage étonnamment important de dettes échues, dans certains cas, jusqu'à 80 %. Aux Etats-Unis, non moins qu'en Afrique tropicale, les débiteurs cesseraient bientôt de remplir leurs obligations, si les institutions de crédit américaines ne faisaient que peu d'efforts pour recouvrir les paiements échus.

Imp. MOURRAL, 24, rue Cardinet, PARIS