



Club du Sahel

La perspective du secteur privé sur un plan d'action

Dakar, 22-25 novembre 1991

*Séminaire sur le secteur privé
en Afrique de l'ouest*

*Organisé par le Conseil National
du Patronat sénégalais (CNP), le Club du Sahel,
le CILSS et l'USAID*

Le Club, centre d'études et de documentation sur le Sahel

Le Club du Sahel réalise de multiples études en faisant appel à des spécialistes ou consultants de haut niveau. Il dispose d'informations de première main grâce à des travaux au Sahel et à sa liaison constante avec le Secrétariat Exécutif du CILSS. Il reçoit également les publications des agences de coopération et organismes internationaux.

L'ensemble représente un fonds de documentation unique sur le Sahel, qui dessert le Club et le CILSS mais qui fait aussi l'objet d'une large diffusion et peut être consulté par d'autres utilisateurs. Près de 400 références ont été réunies par le Club depuis sa création.

DOCUMENTS

La plupart des documents du Club existent en français et en anglais :

- Etudes, rapports des consultants et comptes-rendus de réunions.
- Bulletin d'information semestriel, diffusé à 2500 exemplaires.
- Recueil de tous les documents portant le timbre du Club du Sahel.
- Ouvrages d'édition (Le Sahel face aux futurs, Femmes du Sahel...).

DIFFUSION

Une première diffusion est assurée par le Club. Par la suite, la diffusion est confiée aux centres suivants :

Europe

*CIRAD/CIDARC - Service IST
Avenue du Val de Montferrand
BP 5035 10-5
34032 MONTPELLIER cedex - France
Téléphone : (33) 67-61-58-00*

Asie

*Institut de recherche de JICA
International Coop. Centre Building
Ichiguya Hommura-cho
Shinjuku-ku - TOKYO 162 - Japon
Téléphone : (81) 3-269-32-01*

Amérique du Nord

*Centre Sahel - Université Laval (local 0407)
Pavillon Jean-Charles de Koninck
QUEBEC - Canada GLK 7P4
Téléphone : (1-418) 656-54-48*

Afrique

*RESADOC - Institut du Sahel
BP 1530
BAMAKO - Mali
Téléphone : (223) 22-21-78*

En outre, le Club a lancé un projet de Réseau documentaire international sur le Sahel, qui s'appuiera sur les quatre pôles géographiques ci-dessus.

CONSULTATION

Tous les documents constituant le fonds documentaire constitué par le Club sont disponibles dans les centres de diffusion énumérés ci-dessus, ainsi qu'à Paris à l'adresse suivante :

Centre de Développement de l'OCDE
Melle Isabelle Cornélis (Bibliothèque)
94 rue Chardon Lagache - 75016 PARIS
Téléphone : (33-1) 45-24-95-86 ou (33-1) 45-24-96-32

Une base de données bibliographiques commune a été établie par le Club du Sahel et le Centre de Développement de l'OCDE pour améliorer la diffusion de l'information sur le Sahel. Cette base de données tourne sur MICRO-ISISIS, logiciel développé par l'UNESCO et également utilisé par les membres du Réseau international d'information sur le développement.

Club du Sahel - OCDE
2 rue André Pascal
75775 PARIS cedex 16 - France
Téléphone : (33-1) 45-24-82-00
Télex : F620160 OCDE Paris
Télifax : (33-1) 45-24-90-31

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| AVANT PROPOS | 1 |
| RAPPORT FINAL | 3 |
| Un environnement de l'entreprise inadapté | 6 |
| Renforcer l'organisation du secteur privé | 7 |
| La concertation nécessaire | 8 |
| Le suivi du séminaire | 10 |
| RAPPORTS DE COMMISSIONS | |
| Commission 1 - Secteur privé et Etat | 11 |
| Commission 2 - Avenir des systèmes financiers et financement de l'entreprise | 15 |
| Commission 3 - Marchés de l'entreprise | 21 |
| Commission 4 - Organisation du secteur privé | 27 |
| DOCUMENTS DE TRAVAIL | |
| Les relations entre l'Etat et le Secteur Privé | 33 |
| L'avenir des systemes financiers et le financement de l'entreprise en Afrique de l'Ouest | 45 |
| Les marchés de l'entreprise | 59 |
| L'organisation du secteur privé | 69 |
| LISTE DES PRESIDENTS ET DES RAPPORTEURS PAR COMMISSION | 79 |
| LISTE DES PARTICIPANTS | 81 |

AVANT-PROPOS

Le séminaire sur le secteur privé en Afrique de l'Ouest, qui s'est déroulé à Dakar du 22 au 25 novembre était la suite logique de la réunion préliminaire d'Abidjan des 15 et 16 juillet 1990. Lors de cette réunion, un petit groupe de 12 entrepreneurs privés et membres du secteur public de sept pays francophones ouest-africains ont rencontré des représentants de l'USAID, du Club du Sahel et le Directeur du CILSS. Ils y ont discuté des études entreprises par le Club et l'USAID sur le secteur privé en Afrique de l'Ouest. La discussion ayant porté sur les problèmes clés et les différences et similarités entre leurs pays respectifs, les participants ont reconnu l'importance d'un partage et d'une comparaison des informations.

En conséquence, et avant de se dissoudre, le groupe a unanimement recommandé l'organisation en 1991 d'une réunion similaire à plus grande échelle. Tout le monde a convenu qu'en réunissant plusieurs participants de tous les pays de l'Afrique de l'Ouest, en particulier des pays anglophones, on obtiendrait un échange précieux d'informations sur la région et que cela donnerait vraisemblablement lieu à une meilleure coordination des initiatives du secteur privé et à une assistance plus spécifique des donateurs. Les participants sénégalais proposèrent d'accueillir la réunion sous les auspices du Conseil National du Patronat (CNP) sénégalais étant donné leur dialogue secteur privé/secteur public relativement plus développé.

Au cours des 18 mois suivants, un comité de direction composé de membres de ce groupe original, plus quelques autres membres a préparé cette réunion. Des réunions de planification ont eu lieu à Dakar (mai 1991) et Abidjan (septembre 1991). Des documents sur l'ordre du jour ont été préparés et revus par le comité, d'autres documents ont été établis à l'extérieur.

Le groupe s'est attaché plus particulièrement à obtenir un bon profil des participants : qualités, mélange judicieux des compétences entre les différents pays. Le comité a en effet noté que la plupart des grandes réunions sur le secteur privé réunit essentiellement des représentants des donateurs et du secteur public avec peu de véritables entrepreneurs. Il a insisté pour que cette réunion soit différente et inclue une majorité de participants en provenance du secteur privé. A cette fin, les membres du comité ont effectué des visites de sensibilisation dans les pays suivants : Ghana, Nigéria (3 visites), Mali, Burkina Faso, Tchad, Niger, Gambie, Guinée-Conakry, Guinée-Bissau, Togo, Bénin et Côte-d'Ivoire. Les missions USAID dans ces pays ont fourni une assistance utile et participé en finançant plus de cinquante participants.

Le suivi du séminaire est d'ores et déjà en bonne voie. Immédiatement après celui-ci, le CNP a convoqué une réunion des représentants des organisations du secteur privé qui ont étudié les possibilités de transmettre les résultats à la presse, à leurs gouvernements

respectifs et à leurs compatriotes du secteur privé. Les Sénégalais, ayant oeuvré pour l'ouverture officielle du séminaire par le Premier Ministre, ont promis que le Président Abdou Diouf, également président cette année d'ECOWAS, distribuerait les résultats à ses homologues.

Parallèlement à ces efforts, le comité de direction continuera le travail qu'il a initié. Il s'agrandira légèrement pour inclure des membres de tous les pays participants. Il contrôlera la mise en oeuvre des recommandations faites lors du séminaire et tiendra continuellement informés les donateurs de leur avancement et des questions à étudier. Il veillera également à leur envoyer toute information à diffuser dans leur pays respectif.

SEMINAIRE SUR LE SECTEUR PRIVE EN AFRIQUE DE L'OUEST
Dakar, 22-25 novembre 1991

RAPPORT FINAL

Du 22 au 25 novembre 1991, s'est tenu à Dakar, République du Sénégal, dans les Salons de l'Hôtel de Ngor MERIDIEN, le Séminaire sur le Secteur Privé de l'Afrique de l'Ouest, organisé sous l'égide du Conseil National du Patronat du Sénégal, avec la collaboration et le concours de l'USAID, du Club du Sahel de l'OCDE et du CILSS.

La majorité des participants appartenait au monde des affaires. Des participants du secteur public et des organisations de coopération internationale ont pris part également à cette importante rencontre. Les ressortissants des pays suivants étaient présents :

| | |
|------------------|-----------------|
| le Bénin | le Burkina Faso |
| le Cap-Vert | le Cameroun |
| la Côte-d'Ivoire | la Gambie |
| le Ghana | la Guinée |
| la Guinée-Bissau | le Mali |
| le Niger | le Nigéria |
| le Sénégal | le Tchad |
| le Togo | |

Les Organisations Internationales suivantes étaient représentées :

| | |
|-------------|---|
| - la BAD | - la Banque Mondiale |
| - la BCEAO | - le BIT |
| - la CEDEAO | - la CEE |
| - le CILSS | - le Club du Sahel de l'OCDE |
| - l'ACDI | - le Ministère Français de la Coopération |
| - l'USAID | - la CCCE - PROPARCO |
| - le PNUD | |

Diverses autres personnalités du secteur privé, de la haute finance internationale, des professions libérales et des administrations publiques ont pris part aux travaux, dont la cérémonie d'ouverture était présidée par Son Excellence Monsieur Habib THIAM, Premier Ministre du Sénégal, accompagné de plusieurs membres du Gouvernement, et en présence de nombreux représentants du corps diplomatique accrédité à DAKAR.

En présentant les objectifs du séminaire, M. Amadou Moctar SOW, Président du Conseil National du Patronat du Sénégal, a souligné la volonté marquée observée

ces dernières années dans les politiques économiques des pays africains, de réserver au secteur privé un rôle déterminant dans la nouvelle approche du développement, et d'inclure l'entreprise privée dans les programmes de coopération.

Depuis 1989, un comité de pilotage composé d'agents du secteur public, de représentants du secteur privé régional et d'agents de la coopération internationale, a entrepris un travail rigoureux et patient pour délimiter les thèmes de réflexion du séminaire. Il s'est agi principalement de réfléchir sur les moyens à mettre en oeuvre pour améliorer l'environnement de l'entreprise africaine, et jeter les bases d'un épanouissement durable, de manière à assurer sa participation optimale au développement, en Afrique de l'Ouest.

En conséquence, quatre thèmes centraux ont été retenus, autour desquels se sont articulés les travaux des commissions :

- les rapports entre l'Etat et le secteur privé (commission n°1) ;
- l'avenir du secteur financier en Afrique de l'Ouest et le financement du secteur privé (commission n° 2) ;
- les marchés de l'entreprise du secteur privé (Commission n° 3) ;
- l'organisation du secteur privé (commission n° 4).

Les participants devaient par ailleurs écouter une importante communication du Chief J. Akin GEORGE, Président de la Fédération des Chambres de Commerce de l'Afrique de l'Ouest, qui a procédé à une évaluation des actions menées par les Etats dans les secteurs économiques, en soulignant les limites observées et les échecs enregistrés ici et là. Les leçons à en tirer devaient dès lors conforter la conviction d'une place accrue du secteur privé dans le développement économique de l'Afrique, de même que l'impératif de mettre en oeuvre des projets susceptibles de conduire à l'intégration africaine, voie salvatrice inéluctable.

Pour l'ouverture des travaux, les séminaristes ont enregistré avec une particulière attention le discours de Son Excellence Monsieur Habib THIAM, Premier Ministre du Sénégal, qui devait souhaiter la bienvenue aux nombreux participants, et féliciter vivement les initiateurs de cette rencontre, dont l'opportunité certaine coïncide avec les préoccupations de la plupart des Gouvernements dans la sous-région, précisément au niveau de la CEDEAO dont la présidence en exercice est assurée par son Excellence Monsieur Abdou DIOUF, Président de la République du Sénégal.

Monsieur le Premier Ministre devait ensuite passer en revue l'ensemble des dispositions institutionnelles et réglementaires mises en oeuvre par les autorités locales, dans le sens d'une meilleure promotion du secteur privé, et de sa plus grande implication dans les politiques économiques présentes et à venir. Insistant beaucoup sur le rôle significatif qu'il devrait jouer dans la conception et la mise en oeuvre des différentes politiques sectorielles, il n'a pas manqué de saluer la

prise de conscience nouvelle enregistrée à cet égard, et la volonté affirmée de l'entreprise privée d'assumer au mieux ses responsabilités nouvelles, notamment dans le cadre de la privatisation et de l'intégration des économies africaines.

Le séminaire a ensuite arrêté une méthode de travail en vue d'orienter la réflexion des différentes commissions. On a recommandé aux commissions de suivre les trois étapes suivantes :

- procéder à un diagnostic sur les causes des échecs enregistrés dans l'effort de développement du secteur privé : rapports avec l'Etat, problèmes liés au financement, problèmes liés aux marchés, problèmes d'organisation au niveau national et régional.
- apprécier les conséquences des insuffisances relevées dans ces différents domaines, afin de prendre l'exakte mesure des difficultés à surmonter, et des actions de redressement et d'amélioration à envisager.
- proposer enfin des recommandations concrètes, qui permettent de déboucher pour l'avenir sur une organisation performante du secteur privé, sur la disponibilité de ressources appropriées et sur l'assurance d'une contribution efficace du secteur privé au développement économique de l'Afrique de l'Ouest.

Le séminaire a nommé un bureau ainsi composé :

| | |
|-----------------------------------|---------------------|
| Président : | Amadou Moctar SOW |
| Rapporteur Général : | Papa Alioune NDIAYE |
| Président de la Commission n° 1 : | Abdou Kader CISSE |
| Président de la Commission n° 2 : | Fogon SOSSAH |
| Président de la Commission n° 3 : | John IGUE |
| Président de la Commission n° 4 : | Mansour CAMA |

Les commissions ont travaillé avec diligence et la synthèse de leurs travaux se présente de la façon suivante :

Après les indépendances, la plupart des Etats ouest-africains ont cherché à mettre en oeuvre eux-mêmes le développement des économies. Le constat de leur échec a été maintes fois établi. Depuis une dizaine d'années, l'idée que le secteur privé avait un rôle majeur à jouer dans le développement s'est peu à peu imposée. Mais depuis une dizaine d'années, la sous-région connaît une situation de crise aigüe et le rôle reconnu au secteur privé ne lui a pas encore permis de sortir de cette crise.

Un environnement de l'entreprise inadapté

Le séminaire s'est d'abord interrogé sur les causes profondes de cette situation.

Il a constaté que l'Etat ouest-africain avait jusqu'à présent échoué dans sa tentative de créer un environnement favorable au développement de l'entreprise privée.

Les cadres juridiques actuellement proposés aux entreprises ne sont adaptés ni aux besoins d'une entreprise moderne, ni aux réalités culturelles africaines actuelles.

Les composantes du cadre économique dans lequel évoluent les entreprises, c'est-à-dire en particulier la fiscalité qui pèse sur elles, le coût des facteurs de production et notamment le coût des services rendus par l'Etat et les entreprises publiques, constituent autant de handicaps qui les rendent non-compétitives sur les marchés internationaux et souvent aussi sur leurs propres marchés nationaux. Pendant longtemps, le laxisme des agences d'aide a permis aux Etats de retarder la réforme de politiques économiques manifestement inefficaces. Puis, les nouvelles politiques économiques mises en oeuvre dans certains pays dans le cadre des programmes d'ajustement structurel et basées sur la suppression de la protection n'ont en rien redressé cette situation et ont même eu parfois des effets négatifs en rendant possible l'envahissement des marchés nationaux par les produits importés.

Le cadre financier, c'est-à-dire le système bancaire, a connu une crise particulièrement grave. Les mesures prises au cours de ces dernières années ont amené une restructuration du secteur et les banques sont redevenues "liquides", mais la confiance n'est pas revenue pour autant. Les épargnants sont réticents et beaucoup d'entre eux expriment leur préférence pour le système financier informel. La fuite des capitaux reste importante. Si bien que l'outil financier ne permet pas actuellement d'assurer la croissance des entreprises.

Le cadre informationnel et les moyens de transport ne sont pas à la hauteur des besoins d'une économie moderne et constituent autant de handicaps pour les entreprises.

Enfin, ce que l'on pourrait appeler le cadre humain de l'entreprise, c'est-à-dire le produit du système éducatif, ne répond pas non plus aux besoins de beaucoup d'entreprises.

Le constat a aussi été fait que le cadre défini par les Etats n'est que partiellement appliqué et que son application dépend très souvent de l'arbitraire des pouvoirs publics. Cela crée un climat d'incertitude tout à fait défavorable à l'investissement et au développement des entreprises.

Lorsqu'il est appliqué, il est parfois détourné de son objectif pour servir les intérêts particuliers de ceux qui ont la charge de son application et on constate que ce détournement bloque le développement d'un secteur privé moderne. De tels détournements ne sont certes pas propres à l'Afrique de l'Ouest, mais pourquoi sur

d'autre continents, en Asie du Sud-Est par exemple, ne semblent-ils pas bloquer le développement d'économies qui affichent au contraire de belles performances ? L'hypothèse a été émise que c'était tout le système des relations entre pouvoirs publics et secteur privé en Afrique de l'Ouest, un système encore marqué par beaucoup de méfiance et bien des incompréhensions, qui était en cause.

L'attitude qui consiste pour les représentants du secteur public et ceux du secteur privé à se rejeter mutuellement la responsabilité de la situation actuelle est évidemment stérile. Comment rétablir un climat de confiance ? Comment engager un dialogue constructif ? On peut dire que l'essentiel de la réflexion du séminaire a été centrée sur ce thème.

Renforcer l'organisation du secteur privé

Pour modifier le cadre dans lequel il évolue, il faut que le secteur privé soit à même de faire entendre sa voix. Et pour faire entendre sa voix, il faut qu'il représente une force avec laquelle les pouvoirs publics devront compter, il faut qu'il soit mieux organisé.

Le séminaire a d'abord noté que les structures de représentation du secteur privé (assemblées consulaires et groupements professionnels patronaux) étaient organisées de façon différente dans les pays anglophones et dans les pays francophones. Mais, dans la plupart des cas, les réformes politiques et économiques, plus ou moins heureuses, qui ont été amorcées au cours de ces dernières années l'ont été sous la pression des agences d'aide. Les entrepreneurs n'ont joué que peu de rôle dans ces réformes. Il arrive qu'ils soient désormais régulièrement consultés mais, même dans ce cas, les résultats de la concertation sont souvent décevants : hors des instances de concertation, la puissance publique retrouve trop souvent ses vieux réflexes.

Comment le secteur privé uest-africain peut-il acquérir le poids dont il a besoin ?

Il faut d'abord que ses organisations disposent de moyens humains et financiers pour entamer un dialogue avec de bons atouts en main, notamment en ayant une bonne maîtrise de l'information économique. Les sources de financement possibles de ces organisations ont été passées en revue, depuis les cotisations (dont les entrepreneurs ne s'acquittent pas dans de trop nombreux cas) jusqu'aux financements extérieurs des agences d'aide pour la mise en oeuvre de programmes particuliers.

Il faut aussi éviter la multiplication d'organisations aux contours mal définis ou ayant des missions voisines, afin de ne pas disperser inutilement les énergies. Les rôles respectifs des chambres consulaires et des groupements patronaux ont été défini. La nécessité de maintenir des organisations patronales sectorielles, proches des intérêts spécifiques, mais de les fédérer en une structure unique qui permette de présenter un front uni dans les négociations avec le pouvoir politique et les partenaires sociaux, a été soulignée.

Il faut enfin absolument éviter que les pouvoirs publics interfèrent dans la gestion des structures représentant le secteur privé. La privatisation complète des chambres de commerce est un objectif clé sur lequel tout le monde s'est accordé.

La concertation nécessaire

La concertation doit en priorité porter sur le cadre dans lequel les entreprises exercent leurs activités. Etablir un bon cadre est un rôle majeur de l'Etat. Et un bon cadre établi, l'Etat doit laisser la plus grande liberté d'action aux entreprises à l'intérieur de ce cadre, ce qui suppose bien des changements et dans les définitions des rôles de la puissance publique (et de ses différentes institutions) et dans les mentalités de ceux qui sont ses serviteurs.

Une remarque préliminaire est qu'il n'y aura pas de bon cadre sans sécurité des personnes et des biens. Une fonction essentielle de l'Etat doit être le maintien de la paix intérieure et extérieure.

Les entreprises ont besoin d'un cadre juridique qui soit une règle du jeu claire et non pas un corset. Elles ont besoin d'un droit des affaires qui favorise leur naissance, leur épanouissement et qui facilite la solution des problèmes des entreprises en difficultés (droit des faillites notamment). Elles ont besoin d'un cadre stable qui ne soit pas modifié au gré des circonstances et qui les sécurise. Et il serait souhaitable que le droit des affaires soit, sinon unifié, au moins harmonisé au niveau de l'Afrique de l'Ouest.

Les entreprises ont besoin d'un cadre économique qui leur permette d'atteindre la compétitivité et d'étendre leurs marchés. Elles souhaitent être consultées sur les programmes d'investissements publics, sur les réformes et sur les politiques macro-économiques et notamment sur les politiques fiscales et sur les politiques qui déterminent l'interface entre les marchés nationaux et le marché mondial, de manière à bénéficier d'une protection saine, qui ne compromette pas la compétitivité des entreprises et qui soit adaptée à chaque situation particulière. L'idée de bâtir une zone de libre-échange ouest-africaine par la suppression progressive des droits de douanes entre Etats et la protection de la zone face aux marchés extérieurs a été avancée.

Les entreprises ont besoin d'un système bancaire efficace. D'abord au niveau des banques centrales. Les systèmes financiers en vigueur dans la sous-région sont divers, mais quels qu'ils soient, il importe que les banques centrales veillent à la stricte application des règles qui s'appliquent aux institutions financières et qu'elles initient, à l'instar de ce qui s'est passé dans d'autres régions du monde, de nouveaux instruments financiers adaptés aux besoins des entreprises. Les entreprises ont aussi besoin de banques primaires efficaces, qui doivent devenir des établissements de haute qualité professionnelle, ayant le souci permanent de la qualité des dossiers et de l'application de critères objectifs à l'examen de ces dossiers. Le financement des PME/PMI pose un problème particulier. Des

expériences sont en cours ; elles pourraient être étendues et améliorées, mais elles sont coûteuses pour les banques. Aussi certaines agences d'aide participent à la prise en charge d'une partie des coûts pendant la période de démarrage. Il convient d'étudier de près ces nouvelles formes d'aide et de voir si elles peuvent être étendues.

Enfin, en ce qui concerne le cadre humain, le secteur privé devrait participer à la réflexion sur la réforme des systèmes éducatifs, il devrait participer à la gestion des institutions de formation qui sont essentielles pour son avenir et aussi participer lui-même directement à la formation des personnels dont il a besoin. Ce domaine de la formation de personnels adaptés aux besoins des entreprises, des banques et autres sociétés de services, des organismes représentatifs, devrait être un champ d'interventions privilégiées pour les agences d'aide.

Un bon cadre établi, encore faut-il l'appliquer, encore faut-il que son application soit identique pour tous et ne soit pas sujette à l'arbitraire. Un cadre simple, clair, serait déjà plus facile à mettre en oeuvre et se prêterait moins aux détournements qui sont préjudiciables au développement des entreprises. Mais il faut sans doute aller plus loin et mettre en place des mécanismes de concertation sur son application, à tous les niveaux et pas seulement aux niveaux supérieurs, ainsi que des mécanismes d'arbitrage, tels que les tribunaux spécialisés.

Pour qu'une concertation réelle se réalise, il faut aussi des changements radicaux dans les mentalités et les comportements. Ces changements ne se décrètent pas, mais au moins peut-on les favoriser ou les accélérer. Des actions concrètes d'information des agents de la fonction publique sur le rôle et les contraintes du secteur privé, pour améliorer l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur, devraient être mises en oeuvre. De même, il paraît important que l'entrepreneur abandonne sa mentalité d'assisté qui attend trop de l'Etat et qu'il développe sa capacité d'innovation et de proposition.

Un autre changement nécessaire dans les mentalités et les comportements devrait porter sur ce que l'on pourrait appeler un "nouvel esprit régional", sur la prise de conscience de la solidarité qui doit unir toutes les femmes et tous les hommes d'Afrique de l'Ouest. Il a été suggéré de rendre obligatoire l'étude de l'anglais et du français dans tous les pays.

C'est grâce à une concertation constante et formalisée à tous les niveaux que les entrepreneurs d'Afrique de l'Ouest peuvent espérer reconquérir le marché sous-régional et enregistrer des avancées significatives sur le marché mondial. L'exemple d'autre régions du monde, de l'Asie du Sud-Est notamment, a montré combien pouvaient être efficaces l'élaboration de stratégies, élaboration concertée entre les pouvoirs publics et le secteur privé et leur mise en oeuvre en étroite coopération, chaque acteur jouant le rôle qui est le sien.

Le suivi du séminaire

Le séminaire a estimé qu'un dispositif de suivi de ses recommandations méritait d'être mis en place. Il y a certainement beaucoup à apprendre des expériences de renouvellement des rapports public-privé qui sont faites soit dans la sous-région (au Nigéria notamment), soit dans d'autres continents (en Asie du Sud-Est notamment). L'évolution des rapports public-privé devrait se faire selon un processus d'ajustement permanent qui tienne compte de ses expériences. Un dispositif de suivi pourrait utilement servir à collecter et à faire circuler l'information sur ces résultats d'expériences.

COMMISSION I**SECTEUR PRIVE ET ETAT**

Le constat général est que l'Etat a créé un environnement de l'entreprise défavorable au développement de celle-ci. Ce constat doit être nuancé : certains gouvernements ont eu la volonté de créer un cadre favorable sans y parvenir, soit parce que leurs efforts ont été mal orientés, soit parce que le secteur privé n'a pas répondu à leur attente.

I.- Un cadre inadéquat

Le cadre juridique proposé à l'entreprise a été élaboré sans que les entrepreneurs soient consultés. De ce fait, il n'a pas répondu généralement à leurs besoins. Il est de moins en moins adapté aux exigences d'une économie moderne qui évolue alors que le cadre évolue moins vite. Par ailleurs, il est aussi inadapté aux comportements actuels dans les sociétés africaines.

La profusion de textes législatifs et réglementaires utilisés pour résoudre des problèmes immédiats a introduit des incohérences qui rendent leur application difficile.

Le cadre économique dans lequel se situe l'entreprise est la plupart du temps défavorable à son développement. On évoquera la fiscalité qui s'alourdit et qui est inadaptée aux entreprises modernes, la difficulté de recouvrer les créances de l'Etat, le gel des avoirs des entreprises dans les banques, le coût des facteurs de production, les services rendus par l'Etat et les entreprises publiques et dont le coût est disproportionné à la qualité, etc. Tout ceci constitue des handicaps majeurs pour la compétitivité des entreprises sur les marchés nationaux et internationaux et rend nécessaire une protection qui, dans l'état actuel des choses, ne protège qu'imparfaitement les producteurs.

Enfin, ce que l'on pourrait appeler le "cadre humain" de l'entreprise, c'est-à-dire le produit du système éducatif, ne répond pas non plus aux besoins de beaucoup d'entreprises.

Ces différentes inadaptations expliquent largement la stagnation du secteur privé formel et le développement d'un secteur informel qui cherche à échapper à un cadre inadéquat.

II.- Un cadre non appliqué

Ce cadre, bon ou mauvais, n'est que partiellement appliqué. Il en résulte un arbitraire qui crée un climat d'incertitude tout à fait défavorable à l'investissement et au développement des entreprises.

Lorsqu'il est appliqué, il l'est souvent avec une lenteur et une lourdeur incompatibles avec le bon fonctionnement des entreprises. Ou encore il est détourné de son objectif pour servir les intérêts particuliers de ceux qui ont la charge de le faire appliquer et on constate que ce détournement bloque le développement d'un secteur privé moderne.

De tels détournements ne sont certes pas propres à l'Afrique de l'Ouest. Mais, sur d'autres continents, ils ne semblent pas bloquer un développement économique parfois brillant. Pourquoi de telles différences entre l'Afrique et l'Asie du Sud-Est par exemple ?

L'hypothèse a été émise que c'était tout le système des relations entre pouvoirs publics et secteur privé qui était en cause, que le manque de concertation était un facteur explicatif majeur.

III.- La concertation nécessaire

Pratiquement tous les participants ont fortement souligné la nécessité d'une concertation ou d'un nouveau partenariat entre secteurs publics et privés. Une telle concertation est déjà pratiquée, mais avec des résultats très variables.

Que peut-on faire pour que concertation et partenariat deviennent plus efficaces ?

Plusieurs suggestions ont été faites :

- . le secteur privé sera d'autant mieux à même de faire entendre sa voix qu'il représentera une force avec laquelle les pouvoirs publics devront compter et donc, qu'il sera mieux organisé ;
- . l'attitude qui consiste pour les représentants du secteur public et du secteur privé à se rejeter mutuellement la responsabilité de la situation actuelle est une attitude stérile ; il convient au contraire de bâtir une concertation constructive en recherchant des plages d'intérêt commun entre privés et publics.

Les agences d'aide peuvent-elles intervenir efficacement dans ce dialogue entre privés et publics ? Elles peuvent apporter un appui direct aux entreprises, elles peuvent apporter un soutien temporaire aux budgets nationaux pour la mise en

œuvre de nouvelles politiques fiscales, mais elles peuvent aussi intervenir de façon plus immédiate en apportant un appui technique et financier aux structures du dialogue.

Deux suggestions complémentaires ont été faites concernant l'action des agences d'aide :

- une coordination au niveau local entre les différentes agences semble souhaitable,
- le secteur privé doit lui-même exprimer ses besoins auprès des agences d'aide.

IV.- Quelques thèmes pour la concertation

La concertation devrait d'abord concerter le cadre établi par l'Etat et dans lequel les entreprises exercent leurs activités. Etablir un bon cadre est un rôle majeur de l'Etat sur lequel celui-ci devrait concentrer ses efforts, quitte à abandonner les fonctions pour lesquelles il n'est pas fait. A l'intérieur de ce cadre, il devrait laisser la plus grande liberté d'action aux entreprises, ce qui implique une révision du rôle des ministères économiques.

Les entreprises ont besoin d'une règle du jeu claire et non d'un corset. D'où l'importance d'un cadre juridique qui sécurise les entreprises, qui favorise leur naissance, leur épanouissement et qui facilite la solution des problèmes des entreprises en difficulté. En outre, une harmonisation des cadres juridiques des différents Etats de l'Afrique de l'Ouest semble indispensable pour une meilleure intégration régionale.

Le cadre économique n'est pas moins important. La concertation devrait porter sur la gestion des services publics, sur les programmes d'investissements publics, sur les politiques macro-économiques, notamment les politiques fiscales et les politiques d'interface entre les marchés nationaux et le marché mondial (une saine protection adaptée à chaque situation particulière).

Enfin, en ce qui concerne le cadre humain, le secteur privé devrait participer à la réflexion sur la réforme des systèmes éducatifs et participer lui-même à la formation du personnel dont il a besoin.

Le cadre établi, encore faut-il l'appliquer. Un cadre simple, clair, serait déjà plus facile à mettre en oeuvre et pourrait être moins aisément détourné de son objet. Mais, il faut aller plus loin et mettre en place des mécanismes de concertation sur son application (à tous les niveaux et pas seulement aux niveaux supérieurs) et des mécanismes d'arbitrage efficaces, tels que les tribunaux spécialisés.

Une réforme des mentalités et des comportements des agents de la fonction publique est aussi nécessaire. Elle ne se décrète pas, mais des actions concrètes de sensibilisation et de formation devraient être entreprises pour mieux faire connaître le rôle et les contraintes du secteur privé, améliorer l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur. Des expériences ont déjà été menées dans la région (au Nigéria) : notamment création de cadres de concertation et de communication informelle (forum) pour améliorer l'environnement des entreprises, expériences dont les autres pays pourraient s'inspirer.

Par ailleurs, certains Etats ont déjà pris des mesures pour lutter contre les lenteurs et les lourdeurs administratives (par exemple, au Sénégal et au Cap-Vert, la réduction du nombre des autorisations requises et la fixation de délais précis pour délivrer ces autorisations). Les autres pays de la région pourraient aussi s'en inspirer. Dans le même ordre d'idées, la création de passerelles entre le public et le privé aiderait beaucoup à une meilleure compréhension entre les deux secteurs.

La Commission estime aussi qu'un suivi des recommandations du séminaire est impératif. Il y a certainement beaucoup à apprendre des expériences menées dans la région (au Nigéria) ou hors de la région (dans les pays asiatiques où les conditions sont les plus proches des conditions africaines) et l'évolution des rapports Etat-secteur privé devrait se faire selon un processus d'ajustement permanent qui tienne compte des expériences acquises dans les diverses parties du monde.

En conclusion, les différentes recommandations faites par la Commission concernent pratiquement toutes la concertation entre public et privé. La réalisation d'une telle concertation ne se fera que si le secteur privé s'organise à tous les niveaux pour faire entendre sa voix. Les agences d'aide doivent apporter leur aide à l'organisation de ce dialogue.

COMMISSION 2

L'AVENIR DES SYSTÈMES FINANCIERS ET LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE DE L'OUEST

Les membres de la Commission sont convenus que, malgré les efforts de redressement entrepris dans les différents pays de l'Afrique de l'Ouest, beaucoup d'efforts supplémentaires seront nécessaires pour sortir de la crise des systèmes financiers et répondre aux besoins de financement des entreprises.

I.- Les causes et les acteurs de la crise

Les participants ont d'abord examiné les facteurs qui ont été déterminants dans la crise. Ils ont relevé en particulier le ralentissement de l'activité économique, les chocs pétroliers et leurs conséquences sur la situation financière des entreprises, la qualité du portefeuille des banques qui s'est fortement dégradée, la diminution subséquente des recettes de l'Etat ainsi que son endettement excessif auprès du système bancaire.

Ils ont ensuite discuté des causes de la crise et du rôle que différentes catégories d'acteurs ont joué dans cette crise.

Ils ont mis un accent particulier sur la responsabilité des Etats africains qui ont été directifs et dirigistes, leurs interventions ayant souvent faussé les règles du jeu. Les Etats ont parfois autorisé l'octroi de prêts dans des conditions qui ne correspondaient pas à l'orthodoxie bancaire. La plupart de ces prêts n'ont pas été remboursés. Les gouvernements ont utilisé, à leur profit, les ressources rares du système financier, freinant ainsi la croissance économique en générale et celle du secteur privé en particulier. Ces conditions ont contribué à une crise de confiance générale.

Les participants ont fait ressortir les responsabilités des bailleurs de fonds dont le comportement a généralement été caractérisé par le laissez-faire et le laxisme. Au lieu de s'attaquer aux causes du mal, les bailleurs de fonds ont comblé les déficits de l'Etat et des entreprises publiques et recapitalisé les banques de développement. Ils ont ainsi retardé les réformes qui auraient été nécessaires à un redressement plus précoce des systèmes bancaires.

II.- Les effets de la crise

Les participants sont convenus que la conséquence principale de la crise des systèmes financiers est la perte de confiance des épargnants et des investisseurs nationaux et étrangers.

Les mesures prises dans tous les pays pour assainir le secteur bancaire commencent à porter des fruits avec une amélioration sensible de la situation de nombreuses banques redevenues liquides à la suite des opérations de restructuration. Pourtant la confiance n'est pas revenue. Les épargnants n'ont pas oublié que leurs dépôts et leur épargne ont disparu dans le naufrage des banques. On constate la permanence d'une préférence pour le système financier informel. Les évasions de capitaux restent importantes du fait que l'épargnant recherche à l'extérieur de meilleures garanties de sécurité, de liquidité et de rémunération. L'imperfection des outils et institutions financiers subsiste ; elle ne permet pas d'assurer le financement et la croissance des entreprises.

III.- Les voies de sortie de la crise des systèmes financiers

Après avoir établi ces constats et noté que le redressement du système financier entrepris depuis quelques années commence à faire sentir ses effets, les participants se sont interrogés sur les voies de sortie de la crise et sur les moyens de rétablissement de la confiance.

D'abord, ils se sont demandés comment rétablir un climat de confiance entre l'Etat et le secteur privé.

Ils ont préconisé différentes mesures qui permettraient d'améliorer le climat des relations entre Etats et acteurs économiques.

Plusieurs conditions générales ont paru particulièrement importantes :

- . l'Etat doit poursuivre ses efforts d'ajustement et d'assainissement de l'économie ;
- . il doit respecter ses engagements à l'égard du secteur privé et veiller à la réduction de la dette intérieure ;
- . il doit créer un environnement de l'entreprise qui soit stable et ne soit pas modifié au gré des circonstances ;
- . il doit réduire sa participation au capital des banques et des institutions financières, éviter toute ingérence dans leur gestion et respecter leur indépendance ;
- . favoriser enfin la création et le bon fonctionnement des commissions de contrôle des banques dans les différents pays d'Afrique de l'Ouest.

Au plan de l'environnement juridique, l'Etat doit s'attacher à établir des règles claires, applicables et effectivement appliquées à tous les acteurs de la vie économique, y compris lui-même, sans exception et sans priviléges. Dans le même ordre d'idées, la commission a insisté sur le bon fonctionnement des institutions

législatives, c'est-à-dire l'indépendance de ces institutions et l'exécution des décisions de justice.

Il convient que l'Etat veille à l'élaboration et à la mise en oeuvre des mesures appropriées en vue de faciliter le recouvrement des créances des banques avec, en particulier, l'application des règles de droit en matière de faillite et la création de tribunaux de commerce.

Au plan régional, les Etats devraient accélérer la dynamique de l'intégration régionale en contribuant à une harmonisation du droit des affaires, de la fiscalité et à une sécurité des investissements dans la région. Il en est de même pour le rôle que doit jouer l'Etat en vue de permettre l'intégration progressive des politiques financières et monétaires en Afrique de l'Ouest.

La Commission a également discuté des conditions d'amélioration de l'efficacité des banques centrales.

Après avoir souligné qu'il existe une grande diversité entre les systèmes financiers existant dans la sous-région, les participants ont noté avec satisfaction les réformes engagées dans divers pays d'Afrique de l'Ouest pour le redressement du secteur bancaire et la réforme des institutions régionales. Ils ont noté, en particulier, la mise en place de la commission bancaire de l'UMOA. Ils ont souligné que d'autres réformes non moins urgentes, n'ont pas encore été mises en application et recommandé une action rapide en vue de leur application effective.

Il importe d'abord que les banques centrales veillent à la stricte application des règles imposées aux banques et institutions financières dans le cadre national et régional et que les Etats les dotent des moyens et de l'autorité nécessaire pour y parvenir.

Dans le même ordre d'idées, les participants ont relevé la nécessité pour les banques centrales de renforcer les dispositions en vigueur, de mesures complémentaires d'urgence, en particulier le relèvement du capital minimum des banques de façon à renforcer la structure de leurs fonds propres et à encourager leur regroupement. Pour renforcer la confiance des épargnants dans le système bancaire actuel, ils ont proposé la création de structures d'assurance garantissant la sécurité des dépôts, à l'exemple de la NIGERIAN DEPOSIT INSURANCE CORPORATION.

Les banques centrales pourraient également s'inspirer de l'expérience d'autres régions du monde pour initier de nouveaux instruments financiers adaptés aux besoins de financement des entreprises : développement des marchés financiers nationaux et régionaux, création de banques d'affaires, de sociétés de caution mutuelle et sociétés de capital risque.

La Commission s'est ensuite intéressée à l'amélioration des conditions de fonctionnement des banques primaires.

Les efforts d'assainissement et de restructuration du secteur bancaire ont permis des progrès remarquables de la situation financière des banques, mais ces progrès sont encore insuffisants pour justifier la confiance des épargnants. En conséquence, la Commission a formulé les recommandations ci-après.

En premier lieu, les banques doivent devenir des institutions de haute qualité professionnelle. Elles doivent améliorer la qualité et la formation des hommes, moderniser et perfectionner leurs techniques de gestion en vue d'améliorer leur rentabilité, condition essentielle de leur survie.

Les participants ont reconnu que le financement des PME/PMI pose un problème particulier. La clientèle doit être incitée à recourir à des sociétés privées de conseil à l'entreprise, sociétés pouvant offrir leur expertise technique et financière aux banques pour l'appréciation et le suivi des dossiers.

Les banques primaires ont un rôle à jouer pour développer les échanges en Afrique de l'Ouest. Elles doivent multiplier les contacts inter-bancaires, échanger leurs expériences et partager leur savoir-faire.

La Commission a fait un certain nombre de recommandations au secteur privé, visant ses relations avec le système financier.

Elle a constaté que la crise des systèmes financiers a eu des effets nuisibles sur le secteur privé. Toutefois, le secteur privé a des problèmes qui lui sont propres : beaucoup d'entreprises ont été mal gérées. Elles doivent poursuivre leurs efforts d'assainissement et l'amélioration de leur gestion.

Il appartient également au secteur privé de sensibiliser ses adhérents sur le véritable rôle des banques dans l'économie et leurs impératifs de gestion et de rentabilité. Cette fonction appartient très naturellement aux organismes patronaux et consulaires.

Il appartient au secteur privé de s'intéresser à la création de petites banques d'affaires spécialisées dans le financement des PME/PMI.

Longtemps peu attentifs au contrôle de la bonne utilisation de leurs aides aux systèmes financiers, les bailleurs de fonds doivent, selon la Commission, faire en sorte que cette utilisation soit, à l'avenir, contrôlée de façon énergique afin d'être beaucoup plus efficace. Avant d'aider plus, il faut aider mieux. Ils devraient soutenir les initiatives en faveur du monde rural dont les besoins sont loin d'être couverts par les institutions financières existantes. Les expériences de banques rurales au GHANA ou de coopératives d'épargne et de crédit méritent d'être soutenues.

Le moyen d'intervention privilégié des agences de coopération doit être la formation des hommes : promoteurs et entrepreneurs, agents du secteur bancaire, agents du système juridique.

On a signalé plus haut que le financement des PME/PMI pose des problèmes particuliers pour les banques. Certains donateurs participent à la prise en charge d'une partie des coûts pendant la période de démarrage. Les banques ne sont pas en mesure de répondre aux besoins de financement des micro-entreprises. Certains projets tels que l'ACEP au Sénégal sont une tentative de réponse qu'il convient d'encourager. Il convient d'étudier de près ces expériences et de voir si elles peuvent être étendues, en s'assurant que les banques conservent la maîtrise de la décision d'octroi des prêts, de leur gestion, et de leur suivi.

La Commission a terminé ses débats par quelques considérations d'ordre général.

Elle s'est accordée sur la nécessité d'une libéralisation plus grande de l'activité économique dans les différents pays de la sous-région avec un accent particulier sur le développement du secteur privé et la réduction de la présence de l'Etat dans les activités de production. L'Etat doit créer les conditions les meilleures pour l'épanouissement de l'initiative privée.

Elle a constaté toutefois que, dans certaines régions du monde, en particulier le Sud-Est asiatique, l'Etat avait joué un rôle déterminant dans le développement en jouant un rôle de moteur de l'économie sans se substituer au secteur privé, contrairement à ce qu'on a pu observer en Afrique. La Commission a estimé qu'il serait intéressant d'étudier de près l'expérience des pays du Sud-Est asiatique afin d'en tirer les leçons pour le développement du secteur privé en Afrique de l'Ouest.

COMMISSION 3

LES MARCHES DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE DE L'OUEST

Le président, après la séance de présentation, a invité les différents membres de la commission 3, à mieux s'imprégner des problèmes de marché en Afrique de l'Ouest en complétant la lecture du document de travail, préparé par les membres du comité de pilotage de la présente rencontre, par deux exposés réalisés par M. Barbier et M. Igue, à partir des communications qu'ils ont eu à élaborer pour ce séminaire.

Les discussions ont ensuite portées sur les causes de la situation difficile que connaissent pratiquement toutes les entreprises sur le plan des échanges de leurs produits, que le marché soit national, régional ou même international. Les participants ont préféré éviter à la suite des deux exposés cités, qui insistaient sur la nécessité de l'intégration, de se focaliser sur le thème de l'intégration qui n'est qu'une des alternatives de solution à la crise qui frappe les entreprises de la région.

Les discussions ont été caractérisées par la franchise et le désir de ne pas simplifier ce qui est complexe mais de rechercher plutôt à travers les expériences vécues par les uns et les autres, à travers les recherches en cours sur le commerce traditionnel et le secteur informel, des voies réalistes de sortie de la crise.

Les séminaristes ont tout d'abord complété et mieux précisé les causes qui ont été citées dans le document de travail, pour expliquer la perte des parts de marché des entreprises ouest-africaines sur les marchés intérieur, régional et international.

Comme causes lourdes de conséquences pour l'avenir, la commission a tenu à rajouter les deux points suivants :

- 1) L'impact négatif des nouvelles politiques économiques et industrielles décidées dans le cadre des programmes d'ajustement structurel mis en oeuvre à la demande des institutions financières internationales, notamment les aspects concernant la **suppression de la protection** dont bénéficiaient les unités nationales face au marché international. Le cas du Sénégal a été cité et commenté pour illustrer les effets négatifs de telles politiques qui favorisent à terme l'envahissement du marché par des produits importés défiant toute concurrence.
- 2) A la lumière des agissements des agents économiques d'Afrique de l'Ouest, secteur privé compris, les participants se sont posés la question de savoir si l'intégration n'était pas plutôt un voeu qu'une réalité souhaitée, même par les opérateurs économiques ; il y a comme une **absence de conscience d'appartenir à une communauté...** Les différents acteurs de la vie économique de la région, ont du mal à passer des discours à l'acte, et à adopter des comportements qui favorisent l'intégration.

La suite des débats a permis de compléter la liste des causes de la crise actuelle que connaissent les entreprises en rapport avec leurs marchés :

- On trouve en nombre insuffisant d'entrepreneurs ayant réellement la capacité de gérer une entreprise au plein sens du terme : ayant une formation en gestion, en marketing, capables d'analyser le marché et de profiter des opportunités qui s'offrent en adaptant leur production à la demande.
- Les entreprises financières ne jouent pas suffisamment leur rôle, ce qui nuit à la promotion des échanges de produits d'un pays de la région à un autre : les banques et les assurances à l'exportation réalisent assez imparfaitement une intermédiation en matière de financement et de garantie des opérations commerciales ou industrielles. En effet même les entrepreneurs de type nouveau souhaités par les participants ne pourraient lancer ou développer leurs affaires s'ils ne bénéficiaient d'un financement permettant d'investir dans des conditions rentables. Il faudrait imaginer de nouvelles lignes de crédit, de nature à favoriser la mise en oeuvre des solutions de sortie de la crise.
- La faible circulation de l'information et l'insuffisance des moyens de communications performants, constituent de véritables entraves au développement des échanges à l'intérieur d'un même pays et à fortiori entre deux ou plusieurs Etats de la région. Le mauvais état des réseaux de communications par voie terrestre, aérienne ou maritime, ainsi que la non efficacité des moyens de télécommunication entre plusieurs Etats de la région, rendent difficile et souvent risqué le déplacement des personnes et des marchandises. La multiplication et la pléthora de points de contrôle et de barrages routiers entraînent un renchérissement des coûts de transports dû aux taxes voire au racket qu'occasionnent ces contrôles multiples. En outre pour pouvoir traiter et réaliser des affaires il faut disposer à temps de l'**information** sur les demandes et offres de produits.
- Les marchés nationaux et régionaux sont à l'heure actuelle très affectés par la fin de la politique d'import-substitution, la réduction de la demande et l'envahissement progressif, par des produits importés, à la faveur des programmes de libéralisation tous azimuts.
- Les facteurs culturels et la trop grande disparité des revenus dans la région constituent également des causes de non compétitivité des produits fabriqués, lorsque l'on compare les pays de la zone à ceux du Sud Est asiatique.
- Les entreprises ne disposent pas d'un cadre général dressé par l'Etat, largement diffusé et appliqué de la même manière à tous les opérateurs économiques ; étant donné qu'il n'existe pas un droit des affaires régional, comment sécuriser les transactions entre Etats ?

Après cet examen des causes de la crise de marché, que connaissent les entreprises, les membres de la commission se sont penchés sur les conséquences actuelles et

à venir du rétrécissement progressif des marchés, si la tendance actuelle devait se poursuivre. Il convient de signaler que la distinction entre causes et conséquences de la crise n'a pas toujours emporté l'assentiment de tout le monde.

La commission a d'abord insisté sur le fait que les conséquences de la situation qui prévaut au niveau des entreprises ouest-africaines, étaient nombreuses et multiformes. Les participants ont cependant voulu souligner l'importance des conséquences suivantes :

- Les membres de la commission ont déploré les difficultés rencontrées dans l'application de la TCR, excellente initiative de la CEAO, depuis le début de la crise et de la mise en place des politiques d'ajustement structurel dans la région. Ces difficultés ont conduit à l'arrêt de cette expérience très porteuse d'espoir pour l'intégration régionale.
- La situation dramatique que connaît le secteur formel, a conduit à un développement sans précédent du secteur informel. On remarque même une informalisation de certaines structures formelles. La commission a tenu à souligner que s'il est vrai que le secteur informel est créateur de revenus et d'emplois, il convenait cependant d'attirer l'attention sur le fait que la disparition du formel, pourrait compromettre définitivement le développement économique et la mise en œuvre des politiques macro-économiques et sectorielles définies par les Etats.
- La hausse des importations, non compensée par une hausse des exportations, a conduit à une baisse des devises détenues par les Etats.
- La crise a également conduit à une aggravation du chômage dans la région ; le risque d'explosions sociales s'est accru dans les villes ouest-africaines.
- La situation actuelle a également eu pour conséquence l'accroissement de la fraude dans tous les rouages de l'économie ; tout comme l'extension du secteur informel, le développement de la fraude est un moyen utilisé par certains opérateurs pour contourner les textes réglementaires et augmenter leur marge.
- Il faut enfin signaler la fuite des capitaux comme une conséquence dramatique de la dégradation de la performance et de l'environnement des entreprises.

Les discussions sur les causes et les conséquences ont dès la première séance conduit les participants à envisager les stratégies possibles de sortie de la crise actuelle préjudiciable au développement des entreprises du secteur formel. Ces stratégies ont été envisagées suivant deux axes majeurs :

- 1) L'axe institutionnel et gouvernemental ;
- 2) L'axe privé que les participants ont qualifié d'intégration par le bas.

En ce qui concerne l'axe institutionnel, les participants ont proposé :

- La restructuration des institutions existantes chargées de promouvoir les échanges, dans le sens d'une réduction de leur nombre et de leur adaptation aux besoins actuels du secteur privé : **encadrement et appui à la promotion des échanges, à la reconquête des parts de marché.** Les participants ont insisté sur la nécessité pour les Etats d'accepter d'abandonner une part de leur souveraineté au profit d'organisations régionales reconnues indispensables pour la promotion des échanges régionaux, au même titre que l'UMOA pour les questions monétaires.
- La redynamisation des politiques de filières ; ces politiques devraient dépasser le cadre national pour envisager la conquête de marchés extérieurs, au besoin par la prise de contrôle des entreprises en aval de la filière. Pourquoi le secteur du cacao ivoirien n'essaierait-il pas de prendre des participations dans les entreprises européennes de transformation du cacao.
- La création d'une zone de **libre échange** au niveau des Etats ouest-africains grâce à la disparition progressive des droits de douane, et en revanche, la **protection** de la zone face aux marchés extérieurs. La protection devra cependant être modulée, être sélective et supposer une "déprotection" progressive sur la base de programmes pluriannuels établis d'un commun accord entre les entreprises et les Etats.
- La mise en oeuvre d'une politique de formation des entrepreneurs, pour favoriser l'émergence d'une nouvelle race d'entrepreneurs, formés aux systèmes modernes de gestion, de marketing et de commercialisation, capables d'analyser le marché et de définir des stratégies, pour conserver ou conquérir des parts de marché.
- L'élaboration et la mise en oeuvre d'un droit des affaires régional permettrait aux opérateurs économiques de disposer d'un cadre commun et respecté par tous, y compris l'Etat.

Au regard de l'axe privé, les membres de la commission ont fait les propositions suivantes pour sortir de la crise :

- La création par le secteur privé d'**entreprises communes**, à savoir des entreprises créées par des partenaires de nationalités différentes et dont les actions peuvent couvrir un ou plusieurs pays. Ce type d'entreprise issu du joint venture régional illustre parfaitement la notion d'intégration par le bas.
- L'exploitation des avantages comparés nationaux, voire régionaux : la région ouest-africaine pourrait par exemple exploiter de façon plus méthodique le secteur de l'agro-alimentaire où elle est en mesure de proposer des produits capables de supporter la concurrence des produits importés. Il convient de signaler que l'exploitation de ces avantages comparés sur le marché

international ne peut réellement prendre tout son sens que dans le cadre d'une stratégie définie avec l'accord et l'appui des pouvoirs publics ; l'exemple des pays asiatiques est là pour nous apprendre que l'on ne réalise pas de percée spectaculaire sur le marché international sans une véritable stratégie mise au point et exécutée dans le cadre d'une concertation entre autorités et secteur privé.

- La reconquête des marchés intérieurs doit constituer une priorité ; celle-ci sera d'autant plus facile que l'augmentation de revenus au niveau des zones rurales aura permis d'accroître la demande intérieure.
- Le secteur privé doit s'attacher à produire des biens et des services de qualité à des prix compétitifs : pour ce faire il convient d'analyser chaque poste de la structure des coûts et de produire en fonction d'un marché connu.

L'examen des perspectives a conduit plusieurs fois les membres de la commission à se référer au mode d'organisation des pays asiatiques aujourd'hui cités en exemple, pour souligner la plus grande concertation entre le secteur privé et le gouvernement, le sentiment de fierté nationale très développé et l'esprit d'innovation présent à tous les niveaux dans ces pays, en comparaison avec ceux de l'Afrique de l'Ouest.

En ce qui concerne le problème de l'intégration économique, les participants ont considéré que l'intégration monétaire de la zone constituait un préalable que l'on devait résoudre de façon assez urgente car il constituait à l'heure actuelle un des principaux freins au développement des échanges formels. La redynamisation de structures comme la chambre de compensation ou même la création d'une bourse de commerce pour favoriser l'échange de produits entre pays de la région, ne peuvent réellement être imaginées que dans le cadre d'un marché financier régional organisé.

Au cours de leurs interventions les participants ont formulé des recommandations adressées soit aux autorités soit au secteur privé.

Recommandations à l'endroit des pouvoirs publics

A - Les gouvernements pourraient envisager l'appui au secteur privé par la création d'un centre régional de formation de chefs d'entreprise et de centres nationaux de conseil pour la promotion des échanges régionaux.

B - Les autorités pourraient envisager la suppression des droits de douane entre pays de la région, tout en harmonisant les politiques d'importation et fiscale afin d'aboutir à une protection effective de la région face aux produits importés.

C - Les marchés financiers nationaux pourraient être libéralisés pour permettre la création d'un marché financier régional.

D - Les différents codes des investissements en vigueur dans chaque pays devraient donner aux ressortissants des pays de la région les mêmes droits que les nationaux.

Recommandations à l'endroit du secteur privé

A - Le secteur privé pourrait envisager la création d'un bulletin régional de liaison, comme un des supports permettant de faciliter la circulation de l'information.

B - La création d'un répertoire des hommes d'affaires de la région constituerait également un moyen de favoriser la création d'un réseau d'opérateurs économiques ouest-africains.

C - Lorsque les avantages comparés leur permettent d'offrir des produits compétitifs, les opérateurs économiques devraient rechercher avec agressivité à reconquérir ou à conquérir des parts de marché aux niveaux national, régional ou international. Les succès enregistrés par les pays asiatiques montrent que la conquête de marchés nécessite souvent l'élaboration d'une véritable stratégie assortie de tactiques sans cesse ajustées par l'Etat et le secteur privé, chaque acteur jouant son rôle.

D - Le secteur privé doit dépasser le stade du discours pour se persuader de son rôle primordial dans le développement économique de la région est de s'organiser en lobby pour réellement faire entendre sa voix et mener des actions tendant à améliorer son environnement sur les plans national et régional.

COMMISSION 4**L'ORGANISATION DU SECTEUR PRIVE****Avant-propos**

Pour une bonne compréhension entre anglophones et francophones, il a été nécessaire de préciser la signification de certains mots ou expressions recouvrant des concepts différents dans les deux langues : par exemple, le mot syndicat qui en français peut concerner aussi bien les employeurs que les travailleurs.

La commission recommande qu'un petit lexique soit mis au point pour expliquer ces nuances et permettre de mieux comprendre l'organisation des systèmes de représentation du secteur privé dans les deux environnements.

Les principaux points abordés au cours des travaux de la commission peuvent être résumés comme suit :

I - Analyse de la situation actuelle

- Les deux principales formes de structure de représentation du secteur privé sont les assemblées consulaires et les groupements professionnels (patronaux).
- L'organisation et l'évolution des structures de représentation du secteur privé ont été différentes dans les pays anglophones et francophones.

Cette différence a été en particulier notée pour les organisations consulaires qui ne semblent pas pour les pays anglophones avoir été accaparées par le secteur public.

Cette différence s'observe ainsi au niveau du financement de ces structures. Chez les anglophones, les ressources proviennent des adhérents et elles sont directement perçues. Dans les pays francophones, elles sont en général mobilisées par le biais des structures de l'Etat (en transitant par les comptes du Trésor public) ce qui donne aux fonctionnaires un pouvoir certain sur les institutions ainsi placées sous leur dépendance.

- Le contexte politique influence directement le mode d'organisation du secteur privé, il détermine la nature des objectifs que poursuivent les structures qui le représentent et oriente les actions qu'elles mènent.
- Le nouveau contexte politique (démocratisation) et économique (libéralisation) a amené les structures représentant le secteur privé à se mettre en cause (tant les organisations consulaires que les groupements professionnels patronaux).

- C'est souvent sous la pression des bailleurs de fonds et de la rue que les réformes politiques et économiques d'envergure ont été amorcées (elles ne semblent donc pas être le résultat d'un lobbying des entrepreneurs).

II - Bilan

Le bilan des actions entreprises, même s'il n'est pas nul, est globalement insuffisant.

- Les participants s'accordent en effet pour constater que jusqu'à présent l'organisation du secteur privé n'a pas permis concrètement d'obtenir, pour les entrepreneurs, de résultats tangibles.
- Les quelques réalisations intéressantes, parfois obtenues par les chambres de commerce ou les groupements patronaux, sont de toutes façons très en deçà des objectifs qui leur sont en théorie assignés.
- Ces organisations ont certes permis, dans le meilleur des cas, au secteur privé d'être reconnu et parfois régulièrement consulté. Néanmoins il ne semble pas que dans les faits, les points de vue émis par ses représentants soient suffisamment pris en compte par les pouvoirs publics.

Le dialogue qui dans certains Etats a pu s'instaurer ne se prolonge pas sur le terrain du quotidien. Hors des instances de concertation, la puissance publique retrouve trop souvent ses vieux réflexes.

- Les causes de l'échec relatif des organisations du secteur privé sont nombreuses et d'origines diverses. On a notamment cité :
 - a - les moyens (particulièrement humains et financiers) trop modestes. A ce niveau la responsabilité des entrepreneurs qui dans de trop nombreux cas ne s'acquittent pas régulièrement de leurs cotisations a été dénoncée.
 - b - l'emprise trop forte du pouvoir politique sur les organisations consulaires (nomination par la puissance publique des principaux responsables, fonctionnarisation du personnel etc...).

Cette interférence de l'Etat dans les institutions consulaires a en particulier été avancée comme une des causes d'échec pour les pays francophones. Ce handicap semble moins marqué pour les pays anglophones.

- c - l'accaparement des structures par des individus soucieux de défendre leurs intérêts personnels (parfois au détriment de l'intérêt général) ou les transformant en des tribunes prolongeant le pouvoir politique en place.
- d - la multiplication des structures de représentation assumant des missions aux contours mal définis, ce qui entraîne des confusions (donc un manque

d'intérêt) dans la perception qu'en ont les opérateurs économiques, voire les pouvoirs politiques (qui règnent mieux en divisant), et des chevauchements dans les actions entreprises (donc une perte d'efficacité et un gaspillage d'énergies et de ressources déjà trop faibles).

- e - le fait qu'il n'y ait de culture d'entreprise véritable ni au sein du gouvernement, ni dans le milieu des opérateurs qui ont trop souvent préféré défendre leurs intérêts de manière isolée et "discrète" plutôt qu'en militant dans les chambres de commerce ou dans les organisations patronales.
- f - le fait que le secteur privé n'ait pas été associé à la définition des politiques économiques. On se contente de lui demander de s'adapter à un cadre conçu pour lui mais sans lui.

III - Perspectives et recommandations pour un plan d'action

- Il est nécessaire de trouver les moyens financiers qui permettront au privé de prendre la relève de l'Etat.

Les sources de financement possibles sont :

- 1 - les cotisations des membres.
- 2 - la formation : renforcement des programmes déjà mis en place.
- 3 - la gestion d'infrastructures comme les zones commerciales des aéroports, les entrepôts portuaires, les gares routières, les ponts-bascule, etc...
- 4 - l'organisation de manifestations commerciales (foires, salon etc...) tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.
- 5 - les services facturés aux ressortissants : guichet pour la création d'entreprises (pme) et certaines formalités administratives, diffusion de bulletins d'information, gestion de banques de données, etc...
- 6 - les rétrocessions faites par l'Etat de prélèvements opérés sur les ressortissants (sur ce point les circuits de perception doivent être revus pour éviter l'intervention du public).
- 7 - les soutiens éventuels que peuvent accorder les Etats et les collectivités locales en regard de la prise en charge par les organisations consulaires de missions de service public.
- 8 - les financements extérieurs (bailleurs de fonds) pour la mise en oeuvre de programmes particuliers.

- La maîtrise de l'information économique est indispensable pour que les organisations représentant le secteur privé soient performantes.
- Il est possible de répondre à certains besoins de formation dans une structure qui permette d'échanger les expériences entre petites et grandes entreprises.
- Le problème que pose le caractère obligatoire des adhésions à une structure a été évoqué.

Après discussion, la commission a défendu le principe de la liberté d'association : l'adhésion ne doit être suscitée que par les résultats des interventions et non grâce à des dispositions réglementaires contraignantes.

- Les participants ont insisté sur le fait qu'il fallait absolument éviter que les pouvoirs publics interfèrent dans la gestion des structures représentant le secteur privé.
- La privatisation complète des chambres de commerce est un objectif clef sur lequel tout le monde s'est accordé.

Pour les chambres de commerce, une distinction a été faite entre le cadre juridique et la gestion de l'institution.

Le débat a porté sur les étapes éventuelles qui permettraient de passer de structures largement dominées par l'Etat à des chambres de commerce indépendantes du politique : en fonction des spécificités de chaque pays, les approches et la vitesse diffèrent.

- La commission s'est interrogée sur la manière la plus efficace d'organiser la représentation et l'action du secteur privé. Faut-il partir d'organisations sectorielles multiples qui seront fédérées ultérieurement ou doit-on privilégier dès le départ une organisation unique ?

Les participants ont pensé qu'il était opportun de maintenir des organisations sectorielles, proches des intérêts spécifiques (par métier ou secteur d'activités), mais qu'il était essentiel d'avoir une superstructure qui permette de présenter un front unique dans les négociations avec le pouvoir politique ou les partenaires sociaux et pour définir la stratégie économique d'ensemble. Cette superstructure doit être le porte-parole pour les dossiers touchant à plusieurs secteurs.

Cette superstructure ne doit pas évincer les organisations de base qui dans certains cas doivent défendre elles-mêmes les dossiers les concernant exclusivement.

- Il faut éviter la multiplication d'organisations ayant les mêmes missions pour ne pas disperser les énergies.

A ce propos le problème de la dualité entre organisations consulaires et groupement professionnels a été abordé.

Les participants ont convenu que les chambres de commerce devaient être une émanation des groupements professionnels.

Chacune des deux structures doit avoir des missions bien spécifiques :

- a) Pour les chambres consulaires : promotion commerciale, information économique (collecte, traitement et diffusion), formation, assistance à la création d'entreprise, lobbying en relation avec les organisations patronales.
 - b) Pour les groupements patronaux : concertation avec les pouvoirs publics et les organisations de travailleurs, défense des intérêts de l'entreprise, soutien de l'action des chambres consulaires pour la collecte de l'information économique, catalyseur en matière de formation pour définir les besoins, et lobbying.
-
- Il est indispensable que s'opèrent (ou se poursuivent) des changements radicaux de mentalités et de comportements,
 - tant pour le secteur public qui doit enfin comprendre et accepter qu'il est au service des administrés et en particulier des opérateurs économiques et non pas considérer qu'il leur rend service (en accordant des faveurs...) en fonction de son bon vouloir ;
 - que pour l'entrepreneur qui doit se départir de sa mentalité d'assisté et de son comportement trop passif. Il ne doit plus se limiter à réagir mais doit véritablement faire preuve d'esprit d'entreprise en développant sa capacité d'innovation et de proposition.
 - Il est indispensable que le privé soit associé à la conception des politiques économiques et qu'un cadre formel de concertation régulière soit organisé entre l'Etat et le secteur privé.
 - La communication et la formation à l'esprit d'entreprise doivent être des préoccupations des structures du secteur privé.
 - Concernant les relations entre le secteur dit informel et les organisations du secteur dit moderne, les participants se sont entendu sur la nécessité d'encourager et de faciliter la complémentarité.

A ce sujet les chambres de commerce peuvent jouer un rôle de trait d'union important.

Ce secteur dit informel est en fait bien organisé pour répondre à ses propres besoins. Il concurrence le secteur formel mais reste limité dans ses possibilités de croissance.

En lui proposant un cadre d'expression, assorti d'incitations et de facilités (crédit, formation, allégement des procédures administratives...), on l'amène à utiliser son potentiel en le mettant au service du développement économique.

- En matière d'intégration régionale, les participants ont regretté l'inefficacité des organisations sous-régionales existantes (fédération des chambres de commerce de l'Afrique de l'Ouest et fédération des industriels de l'Afrique de l'Ouest). Cet échec est lié à la faiblesse des membres qui les composent et à l'absence de la volonté politique des Etats qui traduisent rarement dans les faits les intentions annoncées. Les problèmes de communication (liaison téléphonique, télex, organisation du transport, obstacle de la langue), les disparités monétaires, le manque d'information et les réflexes protectionnistes sont autant d'entraves supplémentaires qui expliquent cet échec.

Les participants pensent que le renforcement des institutions consulaires permettra de redynamiser ces organisations sous-régionales mais qu'il faut être réaliste et se fixer des objectifs compatibles avec les moyens mobilisables : des structures légères et spécialisées permettraient de poser des jalons pour atteindre l'objectif d'intégration économique.

Il faut s'efforcer de développer la coopération bilatérale directe entre les organisations de chaque pays (coopération entre les chambres consulaires et les organisations patronales).

LES RELATIONS ENTRE L'ETAT ET LE SECTEUR PRIVE¹

Document de Travail

Introduction

En Afrique de l'Ouest, depuis le début des années 1980, le rôle économique du secteur privé suscite un intérêt croissant. On s'aperçoit que la domination des activités économiques par l'Etat, pendant trois décennies, n'a pas réussi à stimuler la croissance soutenue de l'activité économique. On commence à se demander si le secteur privé pourrait devenir le moteur d'une croissance plus durable, une croissance dont les fruits seraient mieux répartis entre les différentes catégories de la population.

La situation actuelle est le fruit d'une évolution historique : à l'indépendance, le secteur moderne, réduit, était composé en majorité d'entreprises étrangères. Les Etats, soucieux de conquérir leur indépendance économique, en l'absence d'un secteur privé national disposant des capacités techniques et financières nécessaires, ont choisi de créer un vaste secteur public avec l'appui d'entreprises et de capitaux étrangers. Le développement par l'entreprise publique a été considéré par les Etats comme une nécessité incontournable qui permettait de créer des emplois, de distribuer des revenus, de créer une valeur ajoutée nationale. Le poids de l'Etat sur l'économie est désormais considérable ; il est devenu intolérable avec la crise économique et financière qui frappe tous les pays d'Afrique de l'Ouest. Les entreprises publiques dont la gestion était marquée par le clientélisme et le népotisme se sont révélées nuisibles au développement.

Les politiques d'ajustement structurel destinées à favoriser une reprise économique mettent l'accent sur le nécessaire désengagement de l'Etat qui doit, à présent, accepter que le secteur privé joue pleinement son rôle et devienne un véritable partenaire du développement. Toutefois, lorsqu'on considère la situation de près, on s'aperçoit qu'en Afrique de l'Ouest, le secteur privé est en plein désarroi. Dans les circonstances actuelles, il n'est pas en mesure de répondre aux espoirs qu'il a engendré. Quelle est la composition de ce secteur privé ? Ses deux secteurs, le secteur moderne, dit structuré, et le secteur informel, dit non structuré, se côtoient mais fonctionnent de façon parallèle.

Dans toute l'Afrique de l'Ouest francophone, le secteur structuré est dominé par de grandes entreprises d'Etat. Les entreprises privées modernes ne représentent qu'une petite portion de ce secteur. La plupart des entreprises privées modernes sont des entreprises étrangères. L'importance de ces entreprises diminue par

¹ Pour établir ce document de Travail, on a tiré parti des conseils du Comité de pilotage, des documents établis par Mrs Diop et Cissé, des travaux du Club du Sahel et de ses consultants.

rapport au secteur informel. Elles ne créent guère d'emplois et peu de revenus. Pourquoi assiste-t-on à la contraction du nombre des entreprises étrangères ? Parce que les conditions politiques, les circonstances économiques et le climat général (l'environnement des affaires) ne leur sont pas favorables. De nombreuses entreprises étrangères se retirent ou réduisent leurs activités. Les entreprises privées modernes nationales, de leur côté, se protègent des conditions qui leur sont imposées en glissant vers le secteur informel.

Contrairement aux entreprises publiques modernes, en général déficitaires, et aux entreprises privées modernes qui se trouvent souvent en difficulté, le secteur "non structuré" est une source d'activité dynamique. Il génère des emplois et des revenus. Echappant aux règlements, aux prélèvements, le secteur informel est versatile, adaptable et capable de choisir les opportunités de production et de profit. Deux grandes catégories d'acteurs composent le secteur informel : les grands commerçants traditionnels et une foule de micro-entreprises constituée d'artisans, de services et de petits commerçants.

Les grands commerçants d'Afrique de l'Ouest forment depuis des siècles la base du secteur privé africain. Certains observateurs pensent qu'ils sont organisés en oligopoles afin de limiter la concurrence. Vrai ou faux, il est certain qu'ils sont organisés en réseaux. Ces réseaux reposent sur des liens ethniques, religieux et familiaux qui s'étendent dans toute la région d'Afrique de l'Ouest. Grâce à ces réseaux, les grands commerçants sont en mesure de rassembler les informations qui leur sont nécessaires, d'établir des systèmes de crédit, de transferts financiers et de distribution des marchandises. Ils sont en mesure de tirer parti des disparités des politiques économiques, commerciales et monétaires entre les différents Etats d'Afrique et vis-à-vis de l'extérieur. Associant des mécanismes de financement modernes et traditionnels, ils sont aptes à jouer des différences de change.

Les micro-entreprises du secteur informel jouent actuellement un rôle important en Afrique de l'Ouest. Elles représentent peut-être sans que l'on puisse l'affirmer une pépinière de PME/PMI. Si elles répondent à de nombreux besoins de production, de commerce, de services, elles sont obligées pour être compétitives d'exercer en dehors du régime juridique et fiscal et de rester invisibles. Cette nécessité de rester invisible limite strictement leurs investissements, leur croissance et leurs possibilités d'améliorer la productivité, en somme, de devenir des PME/PMI modernes.

La contraction du secteur moderne et l'extension du secteur informel ne favorisent pas le rôle moteur que l'on voudrait donner au secteur privé dans le développement. Pour que ce rôle moteur puisse s'exercer, il faudrait que la politique de l'Etat vis-à-vis du secteur privé se modifie. Au cours des trois dernières décennies, les politiques commerciales, fiscales et réglementaires fixées par l'Etat et les règles de fonctionnement du système juridique, également fixées par l'Etat, ont créé entre l'Etat et le secteur privé un rapport de force établissant une domination de l'Etat. Par ailleurs, le secteur privé africain n'étant pas suffisamment organisé dans des structures autonomes (syndicats, associations/groupements professionnels, c'est à dire en contre-pouvoirs) n'a pas su exiger l'impartialité

requise de l'Etat. Celui-ci a façonné les règles du jeu plus à son avantage qu'à celui de l'ensemble des citoyens. Il n'a pas joué un rôle d'arbitre. Sa politique a faussé le développement du secteur privé.

Si l'on souhaite, aujourd'hui, que le secteur privé soit le moteur du développement, certains principes devront être respectés, certaines conditions remplies. Ces principes et ces conditions constituent des préalables. Le préalable le plus important pour l'essor du secteur privé concerne la nature de ses relations avec l'Etat.

L'objet de ce document de travail est de faciliter la discussion sur les relations entre l'Etat et le secteur privé. Le document est divisé en trois parties. Chaque partie correspond à l'une des trois sessions qui sont prévues pour le groupe de travail. Dans la première partie on évoque la situation passée et présente, dans la deuxième, on expose brièvement les conséquences de cette relation et dans la troisième partie, on s'interroge sur les dispositions à prendre pour la faire évoluer.

Première demi-journée : La situation actuelle

Dans les pays d'Afrique de l'Ouest, l'Etat est l'acteur principal de l'économie. A la fois autorité politique et juridique, entrepreneur, employeur et investisseur, client et fournisseur, il est juge et partie. En assurant ces fonctions multiples, il n'a pas permis un développement de l'initiative privée. Parfois il a même étouffé l'initiative privée considérée comme source de troubles ; il a souvent poussé le secteur privé moderne en gestation vers l'informel.

Le développement de ces Etats tentaculaires a été rendu possible par l'existence, depuis trois décennies, de systèmes politiques où l'application de la loi correspondait rarement aux textes. Le droit a pour fonction d'organiser les relations sociales, économiques et politiques dans la société ; le droit se compose d'un ensemble de règles applicables à tous les membres de la société (personnes physiques et morales, Etat et secteur privé). Dans le discours, les gouvernements reconnaissent la nécessité de la loi mais dans la pratique, ils n'acceptent le droit, expression de l'ordre, que lorsque leur intérêt est en jeu.

Dans de nombreux pays de la sous région et ce jusqu'à une époque récente, l'activité législative nationale se cantonnait au droit public et au droit économique et social. Il n'existe que peu de textes sur le droit civil et commercial sauf au Nigéria et au Cameroun. Même lorsque ces textes existent, l'activité économique de l'Etat est jalonnée d'interventions tous azimuts :

- instauration de monopoles dans de nombreux secteurs de l'activité économique ;
- création abusive d'entreprises d'Etat ;
- nationalisations totales ou partielles ;
- embrigadement des opérateurs économiques et des travailleurs sur des programmes dont les objectifs sont étrangers à leurs aspirations ;
- mise en place de cadres juridiques et réglementaires très contraignants pour l'activité du secteur privé et notamment de codes d'investissement, de régimes douaniers, d'une fiscalité, de politiques de prix.

Toutes ces actions ont permis aux gouvernements successifs de se conforter dans leur position grâce aux dérogations et aux priviléges. Les entreprises publiques, bras séculier de l'Etat dans le secteur économique, ont eu pour fonction d'assurer la main mise du pouvoir sur les secteurs clés de l'économie : l'encadrement et la commercialisation des productions agricoles, l'exploitation et la commercialisation des matières premières minières, et, d'une manière générale, la grande industrie et la commercialisation des principales denrées.

Les bailleurs de fonds, ont marqué leur préférence, dans les années qui ont suivi l'indépendance, pour les entreprises publiques. Ils ont contribué par l'octroi de prêts et de subventions diverses à la création du secteur des entreprises publiques. Ils portent une part de responsabilité dans la situation actuelle.

Les structures publiques bénéficiaient de tous les avantages du pouvoir :

- la protection juridique : le secteur privé a rarement eu recours au pouvoir judiciaire en cas de litige avec les entreprises publiques et l'administration ;
- l'accès au crédit : la très grande majorité du crédit disponible dans les pays d'Afrique de l'Ouest a été attribuée à des entreprises du secteur public grâce à la présence massive des représentants de l'administration au sein des comités de crédit et du secteur bancaire ;
- des statuts et avantages préférentiels : de nombreuses entreprises publiques bénéficient de conventions d'établissement qui autorisent entre autres avantages, d'importantes exemptions fiscales et douanières, des monopoles qui leur permettent de vendre à des prix supérieurs à ceux du marché. Elles bénéficient ainsi d'avantages nombreux par rapport aux entreprises privées concurrentes. Malgré ces régimes favorables, elles sont le plus souvent déficitaires.

Dans un tel contexte, le secteur privé est soumis à l'Etat : son rôle se limite à celui d'un pourvoyeur de recettes pressuré par une fiscalité contraignante, l'environnement juridique lui est imposé sans qu'il soit consulté. Ses relations avec l'Etat sont inexistantes, il est objet et non partenaire. L'Etat contrôle même ses tentatives d'organisation, lui impose un cadre, celui des assemblées consulaires dont les postes clés sont occupés par des fonctionnaires détachés de l'administration. Les organes élus n'ont que peu de pouvoirs, et la tutelle des ministères techniques est très rigoureuse. L'objectif est toujours de limiter la capacité d'initiative et d'organisation du secteur privé, de l'empêcher de constituer un contre-pouvoir potentiellement dangereux.

Questions

Les participants sont-ils d'accord avec cette analyse de l'état actuel des relations entre le secteur privé et l'Etat ?

Quelle est l'origine du droit en vigueur en Afrique de l'Ouest ?
Quelle a été son évolution ?

Quelles sont les raisons du comportement des Etats ?

Comment le secteur privé a-t-il été tenu à l'écart de l'élaboration des lois fondamentales qui gèrent son activité ?

Pourquoi le secteur privé s'est-il trouvé dans l'incapacité de se défendre contre les mesures qui lui ont été imposées ?

Deuxième demi-journée : Les conséquences de cette situation.

L'existence d'une économie dirigée et centralisée dans laquelle l'Etat désirait tout faire et tout contrôler a eu des effets désastreux sur la croissance économique en général et sur celle du secteur privé en particulier. Les deux acteurs principaux de l'économie moderne, le secteur privé moderne et les entreprises publiques, réduisent leurs activités alors que le secteur informel dont la contribution aux recettes de l'Etat est minime, est en plein développement. L'environnement des entreprises a conduit à une stagnation de l'économie alors qu'il aurait dû favoriser sa croissance.

Les principales conséquences de cette situation sur le fonctionnement de l'économie ont été les suivantes :

Le poids de l'Etat sur l'économie est excessif. Le choix d'une économie centralisée entraîne des charges très lourdes pour le budget de l'Etat. Le fonctionnement des entreprises du secteur public, le plus souvent déficitaires, dépend de subventions du budget national. L'importance de la fonction publique, non productive, qui absorbe la majorité des diplômés des universités, engendre des charges très importantes pour l'Etat. Les salaires à eux seuls représentent parfois plus de la moitié des budgets courants. Pour maintenir le niveau de ses recettes et combler les déficits du budget, l'Etat maintient une pression fiscale lourde et très nuisible au développement du secteur privé productif.

L'intervention massive de l'Etat fausse le fonctionnement du marché. Pour qu'une économie de marché puisse fonctionner, la transparence est indispensable. Dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, cette transparence n'existe pas car toute décision économique est soumise à l'approbation de la bureaucratie. La lenteur des processus de prise de décision ne permet pas l'autonomie et la souplesse indispensables à des marchés dynamiques. L'interventionnisme et l'omniprésence de l'Etat entretiennent la confusion sur les rôles respectifs de l'Etat et du secteur privé dans le fonctionnement de l'économie. La position dominante de l'Etat sur la fixation des prix et la disponibilité des facteurs de production, en particulier le personnel formé et le crédit, ainsi que les avantages qu'il s'octroie sur certains marchés conduisent à un effet d'éviction du secteur privé.

Pour l'Etat, la loi n'est applicable que lorsqu'il y trouve son intérêt. Juge et partie, l'Etat fausse la concurrence à son avantage avec le secteur privé. L'Etat est un fournisseur important du secteur privé moderne en même temps que son principal client. Lorsqu'il est en relation d'affaires avec le secteur privé, l'Etat respecte rarement les lois. Il les aménage par des décrets, des circulaires d'application ; il les interprète à son profit. Les exemples du non respect des engagements de l'Etat dans ses rapports contractuels avec les entreprises privées abondent. L'importance de la dette intérieure de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest a mis en péril l'efficacité du fonctionnement du secteur privé national. L'Etat a également été l'un des principaux artisans de la faillite du secteur bancaire en octroyant des crédits importants à des entreprises publiques qui remboursaient mal. Sans contre-pouvoir,

l'Etat n'avait pas à rendre de comptes et ne se souciait pas de créer un environnement propice au développement d'un secteur privé qui aurait pu constituer une menace pour les entreprises du secteur public. Ce comportement de l'Etat à l'égard du secteur privé a été favorisé par l'attitude négative des fonctionnaires qui ne voyaient dans le secteur privé qu'un élément perturbateur qui n'avait pas de notion de l'intérêt général et qui cherchait à s'enrichir aux dépens de la collectivité.

En somme, l'Etat a créé un environnement dans lequel le secteur privé ne joue qu'un rôle secondaire. Le secteur privé a perdu toute confiance dans sa capacité d'intervenir dans le cadre d'un marché qui n'est ni sain ni neutre. Les rapports entre le secteur privé et l'Etat sont des rapports conflictuels qui ont conduit beaucoup d'intervenants dynamiques du secteur privé à se réfugier dans le secteur informel où les marchés sont hors d'atteinte des interventions de l'Etat.

Questions

Les participants partagent-ils cette analyse ?

L'Etat doit-il gagner la confiance du secteur privé ? Que doit-il faire pour y parvenir ?

Comment a évolué le comportement des Etats à l'égard du secteur privé ? Cette évolution a-t-elle été influencée par les acteurs du secteur privé ?

L'Afrique de l'Ouest consomme beaucoup plus qu'elle ne produit. Les industries africaines ne sont pas compétitives sur le marché mondial ; l'Afrique est obligée d'importer une part croissante de sa consommation alimentaire, elle a perdu ses parts de marché pour les produits agricoles d'exportation. N'est-il pas urgent que les relations entre l'Etat et le secteur privé deviennent moins conflictuelles pour contrecarrer cette évolution ?

Troisième demi-journée : Etablir des relations saines entre l'Etat et le Secteur privé

Des réformes considérables, des changements de comportement et de mentalité seront nécessaires aussi bien du côté de l'Etat que du côté de la société civile si l'on souhaite établir des relations plus saines entre l'Etat et le secteur privé. On ne doit pas oublier que le secteur privé est constitué non seulement d'un secteur moderne, grands commerçants, financiers représentés à ce séminaire, mais également d'agriculteurs (70% de la population), artisans, micro-entreprises innombrables qui n'y sont pas représentés. On ne les oubliera pas en songeant aux relations Etat/secteur privé : s'ils n'entrent pas dans le jeu, l'économie ne bougera guère.

La question du rôle de l'Etat se pose en Afrique de l'Ouest. Les Conférences Nationales, les réformes politiques, les débats des "média" montrent que l'on s'interroge sur ce rôle. Quelles seront demain les fonctions de l'Etat en Afrique ? Doit-on avoir un Etat fort pour orienter l'économie, mobiliser les populations en vue d'accomplir les efforts gigantesques qu'implique le développement ? L'Etat devra-t-il convaincre les citoyens de substituer des objectifs nouveaux aux objectifs qui ont prévalu jusqu'à présent : la production, la productivité et non la consommation ? Toutes ces questions et bien d'autres encore se posent et se poseront avant que des solutions partielles, et toujours remises en question, ne soient trouvées.

Le libre jeu de contre-pouvoirs au pouvoir de l'Etat peut jouer un rôle essentiel tant pour faire évoluer le pouvoir politique que pour contrôler ses décisions. A cet égard, les évolutions en cours paraissent encourageantes : liberté d'association, liberté de la presse et des média, libertés politiques doivent, si les tendances actuelles se poursuivent, pouvoir progressivement s'implanter. Le secteur privé doit pouvoir jouer son rôle de contre-pouvoir s'il s'organise pour le faire. Mais on ne saurait limiter l'organisation du secteur privé au patronat qui représente une très faible proportion des activités privées. Les associations paysannes, les associations d'artisans, de commerçants, de transporteurs, etc... doivent être en mesure de défendre leurs intérêts. Tous les intérêts ne seront pas convergents. Ils seront forcément conflictuels mais ils doivent s'exprimer.

La création d'un système fiscal équitable et adapté pose des problèmes extrêmement difficiles qu'il sera malaisé de résoudre. Avant d'entrer dans les détails, sans doute convient-il de fixer les objectifs et les principes. Si l'objectif doit être d'accroître la production et la productivité, le système fiscal doit se doter d'outils incitatifs, favoriser l'investissement, le réinvestissement des bénéfices, l'accumulation d'un capital, l'amortissement etc... En revanche, il convient de taxer la consommation à l'exception, sans doute, des produits populaires les plus indispensables. Si l'on souhaite l'équité, il convient de faire les choix qui peuvent l'améliorer. Les difficultés à résoudre sont énormes dans les sociétés africaines. Tant que la légitimité de l'Etat ne sera pas enracinée, on peut s'attendre à des comportements de refus concernant la participation aux charges de l'Etat.

Comment, là aussi, arbitrer les intérêts de l'Etat et la nécessité d'un essor de l'ensemble du secteur privé ?

Nous n'avons pas mentionné jusqu'à présent la question essentielle de la réforme du système éducatif et pourtant, cette réforme est indispensable à l'essor du secteur privé dans son ensemble. Tous les niveaux d'éducation et de formation sont concernés : une société moderne peut difficilement se développer sans une éducation de base, des systèmes d'apprentissage et sans l'ouverture de l'éducation et de la formation intermédiaires et supérieures aux hommes et aux femmes les plus aptes à former les cadres d'un pays, les entrepreneurs, les agriculteurs modernes.

L'ouverture, la transparence et l'accès au marché sont également l'une des conditions de progrès pour le secteur privé. Jusqu'à présent, l'accès au marché a été réservé aux initiés, aux personnes proches du pouvoir, disposant d'informations, de relations et d'une bonne connaissance du système : dispositions à prendre pour créer une entreprise, informations sur les lois, les règlements, les décrets d'application, possibilités d'accès à des financements. Dans la situation de transition difficile entre une économie dirigée et une économie de marché, il convient d'être très attentif aux conditions d'ouverture, de crainte que les situations antérieures ne se perpétuent.

La réussite des privatisations et des restructurations des entreprises du secteur public constitue un élément essentiel du passage à une économie de marché. Il ne s'agit pas de transformer des déficits publics en déficits privés. La réussite des privatisations ne se décrète pas : elle sera le fruit d'incitations par l'instauration d'un environnement sain, d'un climat de confiance nécessaires à la relance de ces entreprises.

Nous avons insisté sur le rôle de l'Etat, sur son rôle d'arbitre de conflits inévitables entre des intérêts souvent contradictoires. Nous nous interrogerons donc sur l'instauration d'un système juridique impartial et indépendant dont l'existence est indispensable à l'épanouissement du secteur privé. Ce que nous appelons l'Etat de droit est un Etat où chacun connaissant ses droits et ses devoirs est conscient des lois et doit les respecter ; où la loi codifie la coutume, où la loi correspond aux normes de la société. La confiance en l'Etat et sa légitimité reposent sur sa capacité de faire observer la loi de telle façon que l'équité puisse être garantie.

Il convient également de préciser les responsabilités du secteur privé dans l'établissement d'une économie de marché et d'un état de droit. Le secteur privé doit s'affirmer comme un véritable partenaire de l'Etat, il doit apporter sa contribution à l'élaboration des politiques économiques, des réformes, des budgets d'investissements, du choix des infrastructures. Il n'y aura pas d'environnement favorable à l'investissement sans une participation active d'un secteur privé dont la compétence sera reconnue et respectée par l'Etat.

Ne devons-nous pas dans ce bref survol sur la nature des relations entre l'Etat et le secteur privé s'interroger également sur le rôle des aides extérieures ? Certes, à l'heure actuelle, les aides souhaitent que soit limité voire réduit le poids de l'Etat africain et que le fonctionnement du marché ne subisse plus les interventions du pouvoir politique. On observera cependant que, volontairement ou non, le volume et les méthodes d'intervention des agences de coopération extérieures ont pour conséquence d'accroître le poids de l'Etat. Elles traitent avec l'Etat qui est leur seul interlocuteur. Elles attribuent des aides croissantes pour le fonctionnement de l'Etat. L'aide à l'investissement et à la production diminue. Les interventions en faveur du secteur privé ne sont guère efficaces.

Questions

Si la majorité des participants estime que le rôle de l'Etat n'a pas été jusqu'à présent favorable à l'essor du secteur privé (agriculture, industrie, services), quel doit être son rôle futur dans des sociétés qui se fixent pour objectif le développement de ce secteur ?

Quelles dispositions sont à prendre pour changer la nature des relations entre l'Etat et le secteur privé ?

- l'établissement et l'organisation de contre-pouvoirs ? Quels contre-pouvoirs ? Comment peut-on encourager leur organisation, garantir leurs droits d'expression ?
- l'établissement d'un système fiscal équitable et adapté ? Quels sont les objectifs à atteindre ? Comment le système fiscal permet-il de se rapprocher de ces objectifs ?
- la réforme du système éducatif ? Quelles devraient être les grandes orientations d'un système qui facilitera l'essor du secteur privé ?
- la mise en place de dispositions facilitant l'accès au marché et sa transparence ? Quelles sont les dispositions les plus importantes à prendre en priorité ?
- l'établissement d'une justice impartiale et indépendante ? Comment se rapprocher de cette situation ? Quelles réformes ? Quelles mesures paraissent prioritaires ?
- les agences de coopération ont-elles un rôle à jouer pour contribuer à l'établissement de relations nouvelles entre l'Etat et le secteur privé en Afrique de l'Ouest ? Quelle appréciation faut-il porter sur leur action ? Que devraient-elles faire ?

L'AVENIR DES SYSTEMES FINANCIERS ET LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE DE L'OUEST²

Document de Travail

Introduction

Depuis le milieu des années 1980, les Etats africains se heurtent à une crise grave de leurs systèmes financiers. De nombreuses banques ont connu des difficultés. Certaines ont fait faillite.

La crise des systèmes financiers frappe le système bancaire et l'ensemble des mécanismes de collecte de l'épargne et de distribution du crédit : caisses d'épargne, chèques postaux, caisses de retraite, etc...

La crise des systèmes financiers est l'un des éléments explicant la chute des niveaux d'épargne et d'investissement constatés au cours de la décennie. Cette chute est l'un des facteurs de blocage du processus d'ajustement entrepris par les Etats africains depuis une dizaine d'années.

L'assainissement et la diversification des systèmes financiers sont donc des objectifs majeurs pour les programmes de redressement économique et financier qui seront mis en oeuvre pendant la prochaine décennie en Afrique de l'Ouest.

Atteindre ces objectifs est une nécessité d'autant plus forte que les systèmes financiers devront être en mesure de répondre aux besoins du secteur privé. Les schémas de développement reposant exclusivement sur des financements extérieurs attribués au secteur public africain ont échoué ; le secteur privé devra prendre le relais, faire jouer ses initiatives, utiliser son potentiel.

Les systèmes financiers africains devront également prendre conscience qu'ils sont insérés dans un système mondial de plus en plus interdépendant, de plus en plus concurrentiel. Ils devront offrir des produits d'épargne suffisamment attrayants, liquides et sûrs pour que les investisseurs africains et étrangers choisissent d'y placer leurs disponibilités à court, à moyen et à long terme plutôt que de les placer à l'extérieur afin de se protéger contre la dévaluation.

L'objet des discussions du séminaire de Dakar est d'examiner et d'analyser l'expérience passée ainsi que l'avenir des systèmes financiers.

² Pour introduire les questions posées dans ce document on s'est inspiré des travaux du comité de pilotage du séminaire (Mr Sossah, Mr Loum et Ms Seifert) et d'un document communiqué par le Ministère de la Coopération (les programmes de restructuration des systèmes financiers en Afrique de l'Ouest) et des travaux du Club du Sahel.

On se propose d'étudier les causes de la crise durant la première session, ses conséquences durant la deuxième session, les voies de sortie de la crise en insistant sur le financement de l'entreprise privée durant la troisième session.

Première séance : Les causes de la crise du système financier

A - Quelques informations sur l'état des systèmes financiers

La crise est multiforme ; elle touche l'ensemble des systèmes.

La crise est de grande ampleur : le montant des crédits compromis refinancés par les banques centrales de la seule Zone Franc était proche de 750 milliards de francs CFA à la fin de 1988.

Plus de 30 banques se trouvaient en situation de difficulté déclarée, c'est à dire connaissaient des problèmes de rentabilité et de solvabilité.

A la même date, tous les pays de la zone de l'UMOA connaissaient, à des degrés divers, des problèmes bancaires.

Au total, le nombre des établissements en liquidation ou engagés dans un processus d'assainissement dans cette zone s'élève à près d'une vingtaine et le montant des créances gelées refinancées est compris entre 400 et 500 milliards de FCFA soit environ le quart de la masse monétaire en circulation. Cette situation dégradée est due, pour l'essentiel, à la faillite de 14 banques de développement. Les banques commerciales n'ont pas été épargnées.

Simultanément, le réseau des chèques postaux et des caisses nationales d'épargne s'est effondré.

Les Banques Islamiques comme les MASRAF n'ont pas échappé aux difficultés.

Le phénomène de dégradation s'étend également au secteur financier non bancaire : assurances, organismes de retraite et de sécurité sociale et marchés financiers, le cas échéant.

La crise des systèmes financiers ne se limite pas à la Zone Franc. On retrouve des difficultés comparables en Guinée et en Mauritanie. Huit banques ghanéennes sont en difficulté avec un passif net supérieur à 400 milliards de FCFA ; la passif de la Banque Centrale est très élevé, également en raison, notamment, des pertes de change résultant des dévaluations successives.

B - Les acteurs et leurs rôles

Avant de discuter les voies de sortie de la crise des systèmes financiers et les possibilités de les réformer, on suggère d'examiner brièvement les causes de la crise afin de s'assurer qu'on est bien d'accord sur ces causes et qu'on est en mesure de tirer parti des enseignements du passé. Il serait, en effet, tout à fait malheureux de retomber dans les mêmes erreurs.

Des facteurs indépendants de la volonté des différents acteurs ont joué leur rôle dans la crise. La ralentissement de l'activité économique, les chocs pétroliers, leurs conséquences économiques et financières ont entraîné une dégradation de la situation financière des entreprises, dégradation qui a marqué la qualité du portefeuille des banques. Le ralentissement agissant sur les recettes de l'Etat, celui-ci s'est endetté auprès du système bancaire. La crise a joué son rôle en incitant les acteurs économiques, qui ne pouvaient satisfaire leurs besoins auprès de systèmes défaillants, à s'organiser dans un système informel qui s'est considérablement étendu. Nous poserons toutefois d'abord le problème des responsabilités de la crise. La responsabilité est partagée entre cinq groupes : les Etats africains, les banques centrales, les dirigeants du secteur financier à différents échelons, les clients des banques et les bailleurs de fonds.

1°) L'Etat

La politique interventionniste et dirigiste des Etats d'Afrique de l'Ouest à l'égard des systèmes financiers a été l'un des facteurs principaux de la crise. L'Etat a joué un rôle très directif dans l'attribution des crédits bancaires. Les clients bénéficiant de priviléges ont emprunté avec facilité. Certains d'entre eux n'étaient pas en mesure de rembourser, les autres n'ont jamais eu l'intention de le faire. Etant donné l'inefficacité du système juridique dans la plupart des pays, les banques n'ont pas pu exercer les garanties qui leur étaient offertes ni même poursuivre les clients défaillants. De plus, la situation des banques a été aggravée par les interventions des autorités locales pour bloquer les poursuites engagées par les banques. Acteur économique principal, l'Etat n'a pu veiller à faire face à ses engagements vis-à-vis du système financier : ses défauts et retards de paiement ont mis le système en difficulté et ont paralysé l'économie.

2°) Les banques centrales

Trop dépendantes des Etats, les banques centrales n'ont pas pu résister aux demandes de refinancement des banques primaires (qu'il s'agisse de banques commerciales ou de banques de développement). Elles ont, dans un premier temps, accordé trop d'importance à la politique sectorielle du crédit et trop peu d'attention au contrôle de la qualité de la gestion des banques et de leurs portefeuilles.

3°) Les banques primaires

La gestion des banques primaires a manqué de rigueur. Les créances compromises n'ont pas été suffisamment provisionnées. Les banques ont maintenu des structures lourdes qui pesaient sur leurs frais généraux. Elles n'ont veillé ni au contrôle interne, ni à la fiabilité des comités de crédit. Elles ont fait peu d'efforts pour collecter l'épargne locale, se contentant de dépôts à court terme insuffisants et

constitués, le plus souvent, de la trésorerie des entreprises. Elles ont financé des opérations à moyen terme avec des ressources à court terme.

4°) Les clients des banques

Conscientes de la dérive, inquiètes de l'avenir, les entreprises étrangères ont pris l'habitude de s'endetter auprès des banques locales, d'y laisser des trésoreries limitées et de rapatrier systématiquement leurs bénéfices. Les clients locaux ont souvent utilisé leurs liens avec le pouvoir pour ne pas rembourser les banques alors même qu'ils en avaient les moyens.

5°) Les bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds portent également leur part de responsabilité dans la crise des systèmes financiers en Afrique de l'Ouest :

- conscients des abus, des errements, ils ont laissé faire sans réagir vigoureusement ;
- ils ont comblé les déficits de l'Etat, des entreprises publiques qui ne remboursaient pas les banques, recapitalisé les banques de développement sans s'interroger sur les causes des déficits ;
- ils ont ouvert des lignes de crédit d'un volume important aux banques sans se demander si ces institutions étaient capables de les utiliser correctement ;
- ils ont proposé ou accepté des projets à rentabilité lointaine, différée dans le temps, des projets dispendieux souvent contestables. Ces projets ont été financés par des prêts et des crédits assortis de conditions financières rigoureuses qui ont contribué à la croissance exponentielle de la dette publique.

Nous profiterons de cette analyse succincte des difficultés du système financier pour poser un problème de fond. Un système financier, tel qu'on le conçoit et qu'on le pratique dans de nombreux pays ne se limite pas aux banques. Il se compose de nombreuses institutions et d'instruments dont les fonctions spécialisées ont pour objet de répondre à des besoins différents. Dans le système financier créé et mis en oeuvre en Afrique, les banques ont été chargées de fonctions beaucoup trop nombreuses, de fonctions qui ne sont pas de leur ressort.

Nous signalerons également que la conception que le secteur privé s'est fait du rôle et des fonctions des banques primaires n'a pas été étrangère à leur dérive. Nous ajouterons qu'une attitude courante en Afrique consiste à penser que les banques doivent avoir un rôle social. On ne s'est donc pas étonné que les banques puissent fonctionner à guichets ouverts, sans considération pour le profit (c'est à dire leur survie) et qu'elles ne soient pas remboursées ; on a voulu qu'elles répondent à tous

les besoins. On les a constamment accusé de "ne pas jouer leur rôle". Mais quel est leur rôle ? Pourquoi a-t-on négligé les instruments adaptés aux fonctions que les banques ne peuvent pas remplir ?

Questions

Quelle appréciation les participants portent-ils sur les informations présentées dans les paragraphes précédents et sur l'analyse succincte de la crise des systèmes financiers en Afrique de l'Ouest ?

Quelles sont, à leur avis, les causes les plus déterminantes de la crise ?

- Le rôle de l'Etat, ses comportements et ses attitudes (dirigisme et interventionnisme excessif, méfiance à l'égard du secteur privé financier, établissement d'un réseau serré de contraintes auxquelles on faisait des exceptions nombreuses, tolérance à l'égard du détournement des lois, des situations de privilège, non respect des engagements, etc...)
- Les politiques de la Banque Centrale. Quelles ont été à leur avis, les erreurs les plus graves (laxisme du contrôle des banques effectué par la BCEAO, en particulier des banques de développement ; contrôle formel des conditions d'octroi des prêts par secteur et conditions financières assorti d'une absence de contrôle de la fiabilité des emprunteurs et des prêts qui leur étaient accordés). Etaient-elles en mesure de jouer leur rôle ? si non, quelles en étaient les raisons ?
- Les banques primaires, les banques de développement. Ont-elles été simplement les victimes du système ou ont-elles porté une part de responsabilité dans la crise (garanties insuffisantes fondées sur l'examen de bilans approximatifs, garanties fictives, critères d'attribution des prêts fondés sur des références extérieures à l'Afrique de l'Ouest) ? Comment explique-t-on que certaines banques (BOA, Ecobank, par exemple) semblent échapper aux difficultés rencontrées par de nombreuses banques, en particulier certaines banques étrangères ? Quelle a été, quelle est leur stratégie ?
- Quelle idée les participants se font-ils des fonctions des banques primaires et des fonctions d'autres instruments du système financier dans le financement du développement ? Pourquoi ont-ils accusé les banques de ne "pas jouer leur rôle" ?
- Le secteur financier informel s'est-il développé parce que le secteur financier ne s'est pas trouvé en mesure de répondre aux besoins différenciés de diverses catégories d'acteurs économiques et, en particulier de la clientèle populaire ? Parce qu'il n'existe pas de système d'intermédiation pour la majorité des épargnants et pour l'octroi de petits crédits ?

Quel jugement porte-t-on sur le rôle des bailleurs de fonds extérieurs dans la crise des systèmes financiers en Afrique de l'Ouest ? Quels ont été les erreurs les plus marquées ? Les agences de coopération auraient-elles dû intervenir avec plus de rigueur et de vigueur pour freiner la dérive du système, être plus vigilantes, plus prudentes ou se sont-elles cantonnées à un rôle relativement passif ?

Ont-ils préjugé de la capacité des banques à utiliser les lignes de crédit qu'ils leur attribuaient massivement ? Ont-ils ainsi contribué aux difficultés des banques : les interventions massives ont-elles nui à la mise en place et au fonctionnement d'un véritable système financier, diversifié, différencié ?

Comment explique-t-on le comportement des investisseurs privés étrangers vis-à-vis des banques locales ?

Deuxième séance : Les conséquences de la crise des systèmes financiers

De toutes les conséquences de la crise, la plus grave, c'est la perte de confiance : la confiance des épargnants, en particulier de la clientèle populaire, la confiance des investisseurs institutionnels, celle des commerçants, des industriels petits, moyens et grands, celle des investisseurs privés étrangers. Lorsque la confiance est perdue, il est difficile de la retrouver.

Les indicateurs de la crise de confiance sont nombreux. On peut distinguer les indicateurs à court et long terme.

A court terme :

- les banques n'ont pas de liquidités ; les déposants ne peuvent pas retirer leur argent ;
- les entreprises, les sociétés, les individus ne sont pas en mesure de payer leurs dettes ;
- les échanges sont entravés, échanges nationaux, régionaux, internationaux, on revient à des pratiques archaïques : le troc, on a recours à des systèmes informels ;
- les recettes fiscales diminuent.

A long terme :

- les épargnants gardent leurs disponibilités chez eux ; ils cessent de les déposer dans les banques ou de les investir ;
- les capitaux s'évadent, recherchant à l'extérieur des systèmes financiers offrant de meilleures garanties de sécurité, de liquidité et de rémunération ;
- les institutions financières évitent de prendre des risques ;
- les sociétés stagnent et cessent de contribuer au progrès de l'économie ;
- le secteur financier informel se généralise. Il offre des services plus performants, plus sûrs que le secteur financier formel.

Face à la crise aiguë des systèmes financiers, les Etats africains et les banques centrales ont entrepris de réagir depuis environ trois ans. Des actions ont été menées dans deux directions : l'instauration d'un cadre monétaire et financier mieux adapté et la restructuration des banques primaires.

Les opérations de restructuration mises en oeuvre par les Etats Africains avancent laborieusement. Elles sont loin d'être achevées. Elles se heurtent à des difficultés aiguës. Pourtant, elles sont essentielles au rétablissement de la confiance.

Questions

Les participants sont-ils d'accord sur ce survol rapide des conséquences les plus graves de la crise des systèmes financiers ? Quel jugement portent-ils sur l'altération de la confiance des clientèles diverses du système financier ?

Quelle appréciation portent-ils sur les opérations de restructuration bancaire ? Les mesures prises par les Etats leur paraissent-elles assez énergiques ? L'un des graves inconvénients de la restructuration est-il de fermer l'accès des entreprises au crédit ?

La convertibilité de la monnaie au sein de la Zone Franc a-t-elle découragé les placements locaux et encouragé les évasions de capitaux ? Que faire, de ce point de vue, dans un système financier de plus en plus ouvert ?

Les conséquences de la crise sont-elles défavorables du point de vue des flux de capitaux privés vers l'Afrique de l'Ouest ? Peut-on s'attendre à la poursuite des désinvestissements ? Quelle importance attribuer à cette évolution ? Si on pense qu'elle est défavorable, pourquoi ?

Troisième séance : Que faire à l'avenir ? Quelles sont les voies pour sortir de la crise des systèmes financiers en Afrique de l'Ouest ? Quelles sont les solutions possibles pour le financement de l'entreprise ?

Face à la situation catastrophique des systèmes financiers, les Etats et les banques centrales ont commencé à réagir avec l'appui des bailleurs de fonds extérieurs. On soulignera dès à présent que, quelles que soient les mesures de redressement déjà prises, le plus difficile reste à faire. Sans la création progressive, adaptée aux situations spécifiques, d'Etats respectueux du droit, sans un choix délibéré pour l'économie de marché, sans réforme dans de nombreux domaines (système juridique, monétaire, fiscal, par exemple), il sera difficile que les efforts entrepris pour assainir et redresser le système financier puissent être fructueux. On se demandera si les réformes politiques et les réformes économiques vont permettre d'offrir aux épargnants, aux investisseurs, à toute la gamme des acteurs économiques, des cadres d'accueil plus rassurants que ceux du passé et des produits plus sûrs, mieux garantis, assortis de rémunérations plus attrayantes, des services plus performants, plus soumis à la concurrence, plus adaptés à des demandes différencierées. Et l'on se demandera ce que les Etats doivent faire, en priorité, pour rétablir la confiance de la clientèle privée.

Comme les Etats d'Afrique de l'Ouest ne sont pas isolés, on se posera certaines questions : quels sont pour eux les avantages et les inconvénients d'appartenir à un système financier international de plus en plus interdépendant et qu'est-ce que la coopération étrangère devrait faire, en priorité, pour accompagner leurs réformes financières. Les dispositions actuelles sont-elles satisfaisantes ? Peuvent-elles contribuer à parvenir aux résultats escomptés ?

Après ces deux questions préalables, on tentera d'analyser brièvement les principaux problèmes de l'adaptation des systèmes financiers d'Afrique de l'Ouest aux exigences du développement.

Le respect de la réglementation établie par les banques centrales entre certainement dans la panoplie de mesures qui permettraient le fonctionnement plus efficace du système. Peut-être n'est-ce pas suffisant. Peut-être devrait-on s'assurer également que les banques centrales ont une certaine autonomie par rapport au pouvoir politique.

La reconstruction du système bancaire moderne, celui des banques commerciales classiques, africaines ou étrangères, est nécessaire. Elle n'est pas suffisante à court terme pour permettre la reprise des activités économiques. Comme on l'a déjà souligné, la restructuration bancaire incite les intermédiaires financiers à se cantonner dans les opérations à court terme, les opérations commerciales et à éviter les risques. Il convient donc de mettre à l'étude ou de relancer des dispositifs pour collecter l'épargne et distribuer le crédit. Les dispositifs existants d'intermédiation financière ont montré leurs limites.

On citera quelques exemples qui pourraient être suivis et développés :

- quelques banques, telles que la BOA et Ecobank sont des expériences nouvelles de banques à capitaux africains. Elles connaissent actuellement un développement qu'il est souhaitable d'encourager. D'autres opérateurs africains pourraient, de la même façon, développer des réseaux d'institutions locales intermédiaires ;
- certains pays africains, tels que le Rwanda et le Burkina Faso, ont mis au point et propagé des formes mutualistes d'épargne et de crédit. Ces systèmes ont connu un essor remarquable. Il conviendrait de les étudier et d'apprécier les conditions et les modalités d'application de telles formes d'intermédiation financière en Afrique de l'Ouest. On se demandera, avant de se lancer, pourquoi elles n'ont pas encore "pris" dans la région ;
- on remarquera ensuite que, dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest, la crise n'a pas épargné les investisseurs institutionnels : compagnies d'assurances, caisses de retraite et de prévoyance sociale. La plupart de ces structures traversent une crise financière qui s'explique par des ponctions régulières de trésorerie pour le financement des déficits des Etats et par une gestion approximative.
- Un processus de réhabilitation devrait avoir pour but : de remettre ce secteur à flot, d'assainir sa gestion, de prévoir une réglementation adaptée, permettant le développement de nouveaux produits de placement ou d'assurance et l'amélioration de la sécurité des déposants et de promouvoir le rôle des investisseurs institutionnels.
- Le développement d'instruments plus sophistiqués comme les marchés d'actions et d'obligations constitue un moyen privilégié pour affecter l'épargne à des fins productives. Pour le moment, les besoins des entreprises ne justifient pas la création de tels marchés. De surcroît, une expérience tentée en Afrique de l'Ouest (en Côte d'Ivoire) a été peu concluante.

Dans le contexte économique actuel, il est sans doute prématuré de se lancer dans des projets de marchés financiers. En revanche, on peut imaginer de développer progressivement l'usage de titres négociables permettant aux entreprises d'avoir accès à l'épargne publique. La privatisation d'entreprises publiques peut constituer une bonne occasion de favoriser de nouveaux comportements d'épargne orientés vers la promotion des investissements productifs. On peut créer des sociétés de capital-risque en s'entourant des précautions nécessaires. Au préalable, il convient de mettre en place une bonne réglementation des nouveaux outils de collecte de l'épargne et du crédit et de la faire respecter.

L'assainissement des systèmes financiers existant en Afrique de l'Ouest suffira-t-il à résoudre le problème posé par le financement de l'entreprise privée africaine ?

marchés, on pourra se procurer les devises nécessaires pour s'équiper et pour consommer.

Bien que les prises de conscience soient réelles, les conditions du changement sont malaisées. La crise des marchés de l'entreprise africaine est profonde. On en parlera pendant la première session du séminaire et l'on s'interrogera également sur les causes de la crise. Au cours de la deuxième session, on examinera les conséquences de la crise et pendant la troisième session, on évoquera quelques portes de sortie accessibles à l'action du secteur privé.

Première session : Les causes de la crise des marchés de l'entreprise africaine

Dans ce bref document, on prendra la terme d'entreprise dans son acception la plus large : l'entreprise agricole, l'entreprise de plantation, de produits miniers, l'entreprise de manufactures et de services. Toutes ces formes d'entreprise sont en crise en Afrique de l'Ouest :

- l'entreprise agricole subvient de moins en moins bien à la sécurité alimentaire des populations ;
- la situation de l'entreprise de plantations (café, cacao, huile de palme, etc...) n'est pas meilleure ; elle fournit moins de devises pour les besoins du développement et ceux de la consommation ;
- l'entreprise minière trouve plus difficilement des marchés ;
- l'entreprise manufacturière et de services est en repli plutôt qu'en expansion.

Or, sans reprise de la production et des échanges, la relance de l'économie ne se fera pas.

Quelles sont les causes de la crise de l'entreprise africaine et de la faiblesse des échanges de produits nationaux, régionaux et mondiaux ?

Pour l'entreprise agricole vivrière, la politique suivie par des gouvernements très dirigistes a été, en général, peu favorable à la croissance de la production et du commerce. Jusqu'à la période des ajustements structurels, les Etats ont voulu contrôler les prix, avoir le monopole de la commercialisation, de la distribution des intrants, de la vulgarisation, de la recherche et chaque gouvernement de la région s'est fixé pour objectif l'auto-suffisance alimentaire. D'un pays à l'autre, des politiques économiques différentes ont été mises en oeuvre, souvent des politiques contradictoires : chacun a pris les mesures qui lui convenait sans se soucier des conséquences et des nuisances pour les pays voisins. Tirer parti des avantages comparés, par exemple entre les pays de savane et les pays de forêt n'a pas été la préoccupation des Etats.

Pour l'entreprise de plantation, les politiques ont été variables d'un pays à l'autre. Dans certains pays, par exemple la Côte d'Ivoire, on a connu des résultats brillants jusqu'au milieu des années 1970. Dans d'autres pays, des politiques étatiques ont découragé les producteurs. Même les politiques économiques éclairées se sont montrées fragiles lorsque les marchés internationaux se sont retournés. Les paysans, victimes principales de la chute des prix, ont limité fortement leurs efforts de production.

L'entreprise minière, totalement extravertie, n'a pas résisté, non plus, à l'emprise de l'Etat. Si les gouvernements ont parfois investi les bénéfices des exportations

dans des infrastructures utiles, ils n'ont pas su réserver une partie des profits acquis dans les périodes fastes pour constituer des réserves en vue des périodes creuses et relancer l'économie par l'investissement.

Dans le domaine de l'industrie et des services, les choix de stratégies nationales en Afrique de l'Ouest n'ont pas privilégié la spécialisation et l'avantage comparé qui sont sources d'échanges. Les produits fabriqués dans chaque pays sont, aux régions climatiques près, approximativement les mêmes.

A ces stratégies nationales erronées se sont ajoutées bien d'autres freins au développement de la production et du commerce :

- l'industrialisation volontariste a privilégié l'offre par rapport à la demande du marché national, du marché régional et du marché international ;
- la mauvaise gestion des entreprises a gonflé les coûts des facteurs de production, causant de forts préjudices à la compétitivité des marchandises et des services ;
- les politiques fiscales, douanières, la réglementation, l'absence de règles du jeu ont découragé l'initiative privée qu'elle soit nationale ou étrangère ;
- les tentatives faites pour la promotion des échanges régionaux par le biais d'unions douanières et économiques ont été remises en question dans la région couverte par la CEAO et fort peu appliquées dans la région de la CEDEAO ;
- enfin, et cette liste d'entraves aux échanges n'a pas la prétention d'être exhaustive, les problèmes de change entraînés par l'existence de neuf zones monétaires dont une seule dispose d'une monnaie pleinement convertible ont, à différentes périodes et de façons variables, encouragé la spéculation davantage que l'investissement et les échanges fondés sur de réalités économiques saines.

On ne mentionnera que pour mémoire, les causes politico-sociales de la crise de la production et des échanges en Afrique de l'Ouest laissant aux participants du séminaire le soin de leur attribuer le poids qu'il convient et de suggérer les solutions appropriées.

Questions

Quelle est l'opinion des participants sur cet énoncé succinct des causes de la crise des marchés de l'entreprise africaine sous toutes ses formes ?

Quelles ont été, à leur avis, les causes les plus lourdes de conséquences ?

Quels commentaires souhaitent-ils faire sur les causes politico-sociales de la crise ?

Estiment-ils que les méthodes choisies pour l'intégration économique de la région ont été l'une des causes de la crise des marchés régionaux ?

Aurait-on pu procéder autrement ?

Deuxième session : Les conséquences de la crise des marchés de l'entreprise africaine

Les conséquences de la crise de la production et des marchés de l'entreprise africaine sont nombreuses. On citera, en particulier, le déficit croissant du commerce extérieur, la faiblesse des échanges régionaux et la nature biaisée des agents déterminants de ces échanges, l'essor de l'informel.

On a noté que la politique de l'Etat nuit à la production agricole vivrière et aux échanges. A l'intérieur de chaque pays, les transferts des zones excédentaires aux zones déficitaires se font mal ; à l'intérieur de la région, le commerce existe mais il repose principalement sur les réexportations informelles de céréales importées du marché mondial. La dépendance de la région vis-à-vis du marché mondial s'accroît. Les importations de céréales venues d'Europe, des Etats-Unis et d'Asie ont augmenté de 5,5 % entre les années 1970 et la fin des années 1980. Une part non négligeable de ces céréales est subventionnée ou donnée sous forme d'aide alimentaire.

Les marchés des produits de rente peuvent de moins en moins compenser les importations. Après des progrès spectaculaires au cours des années 1960, les revers des marchés internationaux du cacao, du café, des produits oléagineux ont affaibli les balances commerciales des pays d'Afrique de l'Ouest. La chute des prix mondiaux explique partiellement la crise mais elle n'explique pas tout. Certains pays d'Asie et d'Amérique Latine, conscients des avantages qu'ils pouvaient tirer des politiques africaines, se sont lancés dans la production et le développement de leurs marchés. Dans les années 1970, ils ont commencé à prendre des parts de marché jusque-là réservés aux produits africains. Lorsque les prix ont chuté, leur gestion, leur productivité, la connaissance qu'ils avaient des marchés internationaux leur ont permis de combler le manque à gagner par l'accroissement du volume de la production. Reconquérir les parts de marché que l'on a perdues n'est pas une tâche aisée.

Les marchés de certains produits de base industriels de l'Afrique de l'Ouest (pétrole, uranium, mineraux de fer, etc...) ne se portent guère mieux. Si, dans ce secteur également, les années 1960 ont été brillantes, les conditions ont depuis changé. La demande des pays industriels a faibli, l'industrie pétrolière connaît des hauts et des bas. Les recherches géologiques sont pratiquement arrêtées depuis 20 ans.

Sur les marchés mondiaux, la production des entreprises manufacturières et des entreprises de services des pays d'Afrique de l'Ouest tient pour le moment une place infime : cette place doit représenter environ 0,2% du commerce mondial.

Dans ces conditions, il est évidemment souhaitable de développer les échanges régionaux. Toutefois, les politiques suivies par les Etats ont eu des effets très défavorables et le redressement de ces politiques semble difficile à court terme :

- la réalité montre que fort peu de produits locaux sont échangés en Afrique de l'Ouest. On cite, en général, les tissus maliens et guinéens, les objets en plastique, les objets d'art, quelques produits pharmaceutiques, les eaux de source, les sardines en conserve, les allumettes, les piles, le fer à béton ;
- la mobilité des facteurs de production est entravée par la législation nationale ;
- les transports sont coûteux, alourdis par des coûts de transaction informels ;
- le commerce informel tire parti des disparités des politiques économiques (fiscale, douanière, monétaire) pour approvisionner les marchés en produits locaux mais il en tire également parti pour l'approvisionner en produits importés d'autant plus compétitifs qu'ils n'acquittent ni taxes, ni tarifs, ni impôts ;
- certains pays développés ont exploité les lacunes de politiques économiques régionales peu soucieuses de tirer parti des avantages comparés. A titre d'exemple, ils ont vendu à la Côte d'Ivoire des produits animaux fortement subventionnés.

Questions

Les participants partagent-ils l'appréciation faite sur les conséquences de la crise des marchés de l'entreprise africaine ?

Quelles remarques supplémentaires leur paraissent importantes ?

Les conséquences de la politique suivie en matière d'intégration régionale constituent-elles des handicaps sérieux pour le développement des marchés régionaux ?

Troisième session : Les voies de sortie de la crise des marchés de l'entreprise

Ce bilan nuancé ne doit pas inciter au pessimisme, au contraire. Il convient que le secteur privé fasse une bonne analyse des réalités, qu'il tire les leçons de l'expérience acquise et qu'il agisse auprès de l'Etat pour que les mesures les plus fécondes de sortie de la crise soient mises en oeuvre. Le développement des marchés régionaux constitue-t-il l'une de ces voies de sortie ?

Le Comité de Pilotage qui a préparé le séminaire s'est montré réservé sur les possibilités immédiates ou rapprochées des unions douanières et économiques. Il a certes jugé que pour développer les marchés régionaux, les accords régionaux devaient être appliqués : le secteur privé peut insister sur la mise en oeuvre des ententes douanières et tarifaires. Il lui a pourtant semblé que dans l'état actuel des choses : absence de cohérence des politiques économiques, commerciales, monétaires, mentalités, comportements des Etats et des acteurs économiques, les avancées des marchés régionaux seraient lentes et difficiles. Les progrès de ces marchés doivent plutôt être recherchés en amont des ententes douanières et économiques afin de préparer l'avenir.

On est convenu que chaque Etat doit, dans un premier temps, adopter les mesures nécessaires pour favoriser l'entreprise privée nationale. L'étroitesse des marchés nationaux n'est pas un handicap important pour beaucoup de produits : les difficultés trouvent plutôt leur origine dans la mauvaise gestion, la faible productivité, la rigidité de l'emploi, la qualité médiocre des marchandises. Si ces difficultés peuvent être résolues, l'entreprise sera mieux armée pour affronter l'exportation. Il appartient aux secteurs privés nationaux d'en persuader leurs gouvernements.

Il convient, en second lieu, de mettre l'accent sur des ententes limitées et fonctionnelles qui, si elles sont bien conduites, peuvent être un terrain d'expérimentation favorable pour la coopération régionale :

- dans le domaine de la transformation, il existe des expériences régionales réussies, par exemple : l'école inter-Etats d'ingénieurs de l'équipement rural (EIER) et l'école supérieure africaine des cadres du chemin de fer (ESACC). On peut en créer d'autres, on peut également mettre fin à des écoles de formation qui n'ont pas fait la démonstration de leur capacité de service ;
- dans le domaine des infrastructures économiques : la communauté électrique du Bénin (CEB) et l'organisation commune Bénin-Niger des chemins de fer et des transports (OCBN) ont montré leur utilité. Il existe, sans doute, d'autres possibilités de coopérations régionales fonctionnelles ;
- dans le domaine des accords transfrontaliers : certains pays riverains du Nigéria ont réglé avec leur voisin, des problèmes économiques et monétaires et des problèmes de déplacement des populations ;

- dans le domaine financier : la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD) et la société Africaine de réassurance (AFRICARE) ont organisé des formes de coopération régionale et fait accepter des disciplines communes.

De nouvelles initiatives régionales paraissent possibles dans le secteur financier. On citera, à titre d'exemple, la création de banques d'affaires régionales à l'image d'Ecobank et de la Bank of Africa, la création d'un fonds régional de capital risque tirant parti de l'expérience acquise par la Financière et la création d'entreprises multinationales.

La mobilité des facteurs de production (main d'oeuvre, capitaux, services, matières premières) est également un préalable au progrès des marchés régionaux. Les progrès à faire sont considérables. Depuis de nombreuses années, on s'attache à faire ressortir l'importance de réseaux de transport et de communication qui seraient unifiés par des législations et des réglementations harmonisées pour l'expansion de ces marchés.

On s'interroge également sur le rôle des investissements privés extérieurs pour l'essor des marchés. Les Etats d'Afrique de l'Ouest ont des points de vue différents sur le rôle que peut jouer le capital étranger. Quel doit être ce rôle ? Doit-on tenter d'attirer à nouveau des capitaux qui, pour de multiples raisons, ont tendance à rechercher des marchés plus porteurs et plus sécurisants ?

Questions

Les participants partagent-ils l'analyse succincte faite dans ce document sur les voies les plus fructueuses d'intégration régionale ?

Pensent-ils qu'il convienne, dans un premier temps, de transformer l'environnement national de l'entreprise privée afin de lui permettre de se muscler pour l'exportation ?

Croient-ils qu'il faille mettre l'accent sur des mesures pratiques et concrètes pour préparer l'avenir de l'intégration régionale : mesures de formation, de gestion commune d'infrastructures, ententes limitées sur des problèmes concrets, harmonisation des transports, mobilité des facteurs de production.

Que pensent-ils de l'extension d'initiatives financières à l'échelon régional en vue de faciliter les échanges et d'encourager l'entreprise?

Quel rôle imaginent-ils pour l'investissement privé étranger dans le progrès des marchés régionaux ?

L'ORGANISATION DU SECTEUR PRIVE⁴

Document de Travail

Exposé introductif

Le secteur privé est appelé à jouer un rôle de plus en plus important dans les économies d'Afrique de l'Ouest en raison de la mise en place des politiques d'ajustement structurel. Au cours des années qui ont suivi l'indépendance, l'Etat a développé un important secteur d'entreprises publiques dans la plupart des pays de la région. Ces entreprises couvraient à peu près tous les secteurs ; elles se sont révélées des gouffres financiers qui ont pesé lourdement sur les finances publiques et sur l'ensemble des économies nationales. Le secteur privé est resté embryonnaire. Les grandes entreprises privées du secteur industriel et commercial étaient des entreprises à capitaux étrangers, le secteur privé national à dominante commerciale, gérait des PME.

Depuis les années 80, les Plans d'Ajustement Structurels tendent à réduire le train de vie de l'Etat et son emprise sur l'économie. Le secteur privé est invité à prendre le relais dans le cadre d'économies de marché. Les nouvelles politiques tendent toutes, plus ou moins, à mettre en oeuvre le fameux slogan "Moins d'Etat, mieux d'Etat".

Moins d'Etat signifie le désengagement de l'Etat afin de réduire ses charges. C'est dans cette optique que sont étudiées et mises en oeuvre des actions de restructuration du secteur des entreprises publiques qui se traduisent par des fermetures et des privatisations. L'objectif premier est de réduire le poids de ces entreprises sur le budget national par la réduction et si possible la suppression des subventions dont elles bénéficiaient. Dans le cas des opérations de privatisation, il est clairement demandé au secteur privé de prendre le relais des pouvoirs publics.

"Mieux d'Etat" signifie, en théorie, que le nouveau rôle des pouvoirs publics est de mettre en place un cadre favorable au développement du secteur privé qui est appelé à créer des emplois et de la valeur ajoutée locale. C'est dans cette optique que sont conçues et mises en oeuvre les politiques d'amélioration de l'environnement juridique, fiscal et financier des entreprises.

La mise en oeuvre de ces politiques, dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, se heurte à de nombreux obstacles qui tiennent à la fois à la résistance des structures et des mentalités et à la faiblesse du secteur privé dans un environnement qui n'est pas favorable à son développement.

⁴ On s'est inspiré, pour la rédaction de ce document, des travaux du Comité de Pilotage et des contributions de Mr Diouf et Mr Cama.

Les politiques de développement par l'Etat qui ont été pratiquées dans les pays d'Afrique de l'Ouest depuis l'indépendance ont conduit au renforcement d'une classe administrative omniprésente et très puissante dont l'attitude à l'égard du secteur privé n'a guère été positive. La classe administrative des pays d'Afrique de l'Ouest a toujours voulu réglementer et régenter le secteur privé qui, à ses yeux, ne prenait pas en compte l'intérêt général : les étrangers implantés maintiennent une certaine forme de colonialisme et font des profits dans les pays d'accueil mais les dépensent dans leurs pays d'origine ; le secteur privé national, composé en majorité de commerçants illettrés, pense à son profit immédiat et est prêt à tout pour l'augmenter.

Cette perception du secteur privé a conduit à la mise en place d'un environnement juridique du secteur privé plus répressif qu'incitatif, à un ensemble de pratiques qui faussaient le libre jeu des forces du marché, à une administration par l'exception et le privilège. Le secteur privé n'est pas un partenaire de l'Etat dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest : il est surtout une source de recettes fiscales, on lui impose des changements de politique et des contraintes sans le consulter. Dans ces conditions, il n'est pas toujours facile de faire admettre que ce qui est bon pour le secteur privé est bon pour l'Etat et les difficultés de mise en œuvre des plans d'ajustement structurel s'expliquent en grande partie par une forte résistance des mentalités à une ouverture sur le monde extérieur, à l'économie de marché.

Une évolution est indispensable. Elle est en cours, mais elle est lente. La situation est très diverse selon les pays mais on a constaté que dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, les mesures des Plans d'Ajustement Structurel qui concernaient l'amélioration de l'environnement des entreprises du secteur privé n'ont pas été prises ou l'ont été à contrecœur et très partiellement. Les administrations ont fait preuve d'un zèle implacable pour prendre et faire appliquer les mesures contraignantes pour le secteur privé mais ont eu tendance à oublier les mesures d'accompagnement. Certaines mesures auraient certainement entraîné des coûts supplémentaires importants à la charge des Etats ; d'autres, sans grand coût auraient contribué à faciliter l'ajustement.

Les politiques d'ajustement structurel ont cependant constitué un choc psychologique d'importance : les élites des pays africains sont de plus en plus conscientes qu'on ne peut se permettre de maintenir les pratiques du passé, la société civile s'organise et réagit à la sclérose de l'organisation sociale et politique. Mais pour que l'évolution lui soit favorable, le secteur privé doit faire lui-même la démonstration de sa capacité à s'organiser pour faire entendre sa voix et s'affirmer comme un partenaire capable d'initiatives en faveur du développement.

Cette tâche est difficile car le secteur privé est faible :

- le secteur privé moderne ne représente qu'une faible part de la PIB assurée par l'agriculture, les entreprises publiques et de plus en plus par le secteur des entreprises non structurées ; en règle générale, le nombre d'entreprises

modernes diminue et cette diminution n'est pas compensée par de nouvelles créations ;

- les entreprises du secteur privé moderne subissent les conséquences de la crise économique qui a entraîné des baisses importantes de chiffres d'affaires. Leur situation financière est très tendue et elles ne peuvent compter sur un secteur bancaire lui même en pleine restructuration ; faute d'un environnement juridique favorable, avec une productivité amputée par des coûts des facteurs de production élevés, des marchés nationaux de plus en plus étroits qui ne permettent pas d'économies d'échelle, les entreprises du secteur privé moderne ont une marge de développement très réduite ;
- le secteur privé moderne, en Afrique de l'Ouest, n'est pas homogène. Ses composantes sont très diverses : les entreprises les plus importantes en termes de chiffre d'affaires et d'emplois créés sont en général étrangères, les filiales de grands groupes ont une stratégie décidée à l'extérieur, en fonction d'impératifs de groupe ; les entreprises moyennes industrielles et commerciales sont contrôlées par des intérêts le plus souvent étrangers qui ont une approche différente de celle des grands groupes. Le secteur privé national est minoritaire dans le secteur moderne, plus orienté vers le commerce et les services que vers l'industrie. Ce manque d'homogénéité a des conséquences sur l'organisation du secteur privé : les entreprises étrangères ont tendance à s'organiser entre elles pour constituer des groupes de pression dont l'action est essentiellement tournée vers les pouvoirs publics de leurs pays d'origine ; l'efficacité d'une organisation du secteur privé national est limitée par l'importance des relations personnelles dans les rapports avec le pouvoir ;
- le secteur non structuré qui représente une part importante de son PIB, est créateur d'emplois. Il a pour raison d'être son invisibilité ; composé d'individus, il a du mal à faire entendre sa voix.

L'organisation du secteur privé qu'il soit moderne ou informel est une réalité dans certains pays d'Afrique de l'Ouest mais la situation varie beaucoup d'un pays à l'autre : dans tous les pays il existe des Assemblées Consulaires dans lesquelles le poids de l'Etat est important car il en assure le financement et le fonctionnement en détachant du personnel de l'administration. Parfois, aux côtés des chambres de commerce, le secteur privé a mis en place des structures patronales qui sont l'émanation directe des entreprises et qui ont pour vocation la défense des intérêts collectifs de la profession. Le secteur informel parvient parfois à une certaine forme d'organisation dans les pays où son rôle est reconnu comme au Sénégal et en Côte d'Ivoire. Les GIE sont la forme la plus courante de cette organisation. Le CNP, au Sénégal est parvenu à négocier un accord avec les représentations du secteur informel qui lui a permis de remporter les élections à la Chambre de Commerce.

Au Sénégal, l'organisation patronale s'est imposée comme un interlocuteur des pouvoirs publics et a permis l'instauration d'un dialogue entre le secteur privé et

l'Etat. L'organisation d'un dialogue utile est cependant complexe et nécessite des moyens dont le secteur privé ne dispose pas. Pour que l'organisation du secteur privé parvienne à s'imposer comme un partenaire de l'Etat, elle doit préserver son indépendance et calibrer ses ambitions en fonction de ses moyens. Des choix stratégiques s'imposent. Le secteur privé organisé doit asseoir sa crédibilité sur sa compétence et pour y parvenir, il doit :

- d'abord mieux se connaître lui même et mettre au point un suivi des entreprises, de leurs évolutions, de leur difficultés afin d'avoir une appréciation exacte de leur potentiel de développement et de leurs limites ;
- se doter des capacités d'expertises indispensables pour évaluer l'impact des mesures qui sont prises dans le cadre des politiques qui le concernent et ainsi participer à leur élaboration, à leur mise en oeuvre, à leur suivi, et obtenir éventuellement les corrections nécessaires ;
- il doit avoir une politique dynamique de développement des entreprises dans le cadre national, régional et international.

La fonction de ce groupe de travail est d'examiner les actions qui ont été menées pour promouvoir le secteur privé et ce qui peut être fait pour en améliorer les résultats. La première demi-journée sera consacrée à la situation de l'organisation actuelle du secteur privé ; la seconde au bilan de ces organisations et la troisième à des propositions d'actions.

I - L'ORGANISATION ACTUELLE DU SECTEUR PRIVE

Exposé préliminaire

A l'époque coloniale, l'organisation du secteur privé a été conçue autour des Assemblées Consulaires dont les Chambres de Commerce et les Chambres d'Agriculture sont les plus répandues. Indépendamment de ces structures, il existait des structures patronales qui avaient pour objectif d'assurer la défense des intérêts des entreprises face à l'administration coloniale. Elles avaient pris beaucoup d'expansion à Dakar, capitale de l'AOF, et siège des principales entreprises qui exerçaient leurs activités dans la région, beaucoup moins dans les autres territoires.

A l'indépendance, ces structures n'ont pas disparu mais elles ont évolué :

- les Assemblées Consulaires ont progressivement subi les conséquences d'une main mise de l'Etat de plus en plus forte sur les activités économiques. L'Etat a pris le contrôle de ces organisations en nommant des fonctionnaires aux postes charnières, le Secrétariat Général en particulier ; les assemblées ont été dépossédées de certaines de leurs prérogatives budgétaires et l'ensemble a été mis sous tutelle de ministères techniques ; certaines des attributions des structures consulaires ont progressivement été confisquées au profit d'administrations. La crise financière de l'Etat a entraîné une réduction des

moyens des chambres de commerce et d'agriculture ; les assemblées consulaires dépérissent, leurs ressortissants semblent s'en désintéresser.

- Les structures patronales ont poursuivi leurs activités : composées principalement d'entreprises étrangères, elles ne constituaient pas un contre-pouvoir. Elles se sont progressivement ouvertes aux opérateurs africains qui sont cependant restés longtemps minoritaires, sans influence réelle sur l'orientation de la politique de ces structures, soucieuses d'éviter des conflits avec les autorités des pays d'accueil. Ce n'est qu'à la fin des années 70 avec la naissance d'un secteur privé national moderne et la réduction perceptible du nombre des entreprises étrangères que les structures patronales ont évolué vers une africanisation des organes de direction ; elles profitent à présent du dépérissement des Chambres de Commerce pour s'affirmer comme de véritables groupes de pression.

La situation est aujourd'hui confuse. Le rôle des Assemblées Consulaires est de constituer un lieu de rencontre entre les entreprises du secteur privé quelle que soit leur taille, leur nationalité, qu'elles soient modernes ou informelles, commerciales ou industrielles. Elles sont, en principe, l'organe du dialogue entre le secteur privé et l'Etat. Elles disposent des structures et des moyens nécessaires pour faire les analyses et les expertises indispensables. Pourtant lorsqu'un véritable dialogue entre les entreprises et l'administration existe, le secteur privé est représenté, comme au Sénégal, par les structures patronales et ces structures disposent de peu de moyens. Elles n'ont pas d'autres ressources que les cotisations de leurs adhérents.

Cette anomalie tient sans doute au fait que les structures opérationnelles des chambres de commerce sont constituées de fonctionnaires détachés de l'administration et le secteur privé préfère que le dialogue soit conduit par ses représentants dans une structure indépendante de l'Etat.

Les petites associations professionnelles se développent dans des pays comme le Sénégal et la Côte d'Ivoire. L'organisation du secteur non structuré s'appuie à l'origine sur des affinités ethniques ou religieuses, elle évolue ensuite vers la défense des intérêts professionnels.

Il existe une forme d'organisation régionale des organisations professionnelles. Ainsi, la Chambre de Commerce de l'Afrique de l'Ouest dont le siège se trouve à Lagos joue déjà un rôle important dans le rapprochement des opérateurs du secteur privé des différents pays de la région et son importance devrait s'accroître dans le contexte d'une recherche d'une intégration des économies. Il n'existe pas de structures patronales régionales. Seules certaines professions comme les assurances avec la FANAF et les banques avec la BAO dont le siège se trouve à Freetown bénéficient d'une organisation régionale.

Thèmes de discussion

- Les participants sont-ils d'accord avec cette analyse de l'évolution des structures d'organisation du secteur privé ?
- Les assemblées consulaires et les organisations syndicales ont-elles joué leur rôle ? Quels ont été les apports des structures syndicales patronales ?
- Quelles sont les raisons du déclin des Assemblées Consulaires et de l'attrait des syndicats patronaux ? Comment les relancer ? Faut-il les privatiser, quelles sont les missions qu'elles devraient retrouver ?

II - LE BILAN DES ACTIONS DES STRUCTURES DE REPRESENTATION DU SECTEUR PRIVE

Exposé préliminaire

Depuis le début des années 70, les Etats africains qui ne pouvaient tout faire ont cherché à attirer les investissements étrangers dans l'industrie et à promouvoir un secteur PMI, si possible national. Pour y parvenir, les administrations africaines, avec l'appui des bailleurs de fonds ont mis en oeuvre un arsenal qui comprenait :

- des avantages juridiques et fiscaux dans le cadre des codes des investissements ;
- un système de promotion des investissements destiné à identifier des promoteurs nationaux, à les assister dans les différentes phases de réalisation de leurs projets ;
- la réalisation de zones industrielles équipées et, dans certains cas, de zones franches industrielles destinées à des entreprises exportatrices.

Les bailleurs de fonds ont largement appuyé ces efforts et les ont complétés par :

- la mise à disposition des banques nationales de développement et de certaines banques commerciales, de lignes de crédit à des taux préférentiels destinées aux PMI ;
- la création de sociétés de capital risque, PROPARCO par exemple, qui avaient pour vocation de prendre des participations minoritaires dans des projets industriels en Afrique. Après la phase de démarrage, ces participations devaient être rétrocédées aux partenaires nationaux.
- la constitution, dans les pays occidentaux, de bureaux de promotion et de recherche de partenaires techniques et financiers ;

- l'organisation et le financement de multiples rencontres entre partenaires potentiels africains et occidentaux ;
- progressivement, certaines aides directes au secteur privé sont mises en place par les bailleurs de fonds qui acceptent de participer au financement d'études et de mission d'assistance techniques ponctuelles.

Si beaucoup d'efforts ont été déployés et le sont encore pour faciliter la création d'entreprises en Afrique de l'Ouest, les résultats sont médiocres. Peu d'entreprises nouvelles ont été créées, le taux de mortalité des entreprises nées depuis l'indépendance est considérable ; les échecs de la coopération entre entreprises africaines et occidentales contribue à la détérioration de l'image de l'Afrique dans les pays occidentaux.

Les échecs des tentatives de création d'un tissu de PMI modernes tiennent au maintien d'un environnement défavorable à l'entreprise privée. Dans la majorité des pays d'Afrique de l'Ouest, les organisations du secteur privé qu'il s'agisse des chambres de commerce ou des syndicats patronaux n'ont pas fait entendre leur voix sur des sujets qui les concernaient en priorité :

- elles ont laissé se développer un régime juridique général hérité de la colonisation qui n'est pas forcément adapté aux conditions réelles de fonctionnement des entreprises ;
- elles n'ont pas empêché la généralisation d'une administration par l'exception et le privilège au moyen de codes des investissements, d'une application et d'une interprétation inégale des textes de loi et de toutes sortes de pratiques qui faussaient l'égalité des entreprises devant la loi et introduisaient des distorsions importantes dans la concurrence ;
- elles se sont révélées impuissantes face à la dégradation de la moralité publique et l'extension de la fraude qui réduisent à néant les protections des productions nationales sur les marchés locaux.

Ce maigre bilan des organisations du secteur privé s'explique sans doute par le poids écrasant de l'Etat et le peu de considération qu'il a accordé au secteur privé mais la responsabilité est partagée : les opérateurs économiques ont, le plus souvent, préféré défendre seuls leurs intérêts en utilisant leurs relations personnelles avec l'administration et le pouvoir. Cet état d'esprit a conduit, dans certains pays d'Afrique de l'Ouest, à une vassalisation du secteur privé à l'égard des Etats qui peuvent se permettre de tenir les organes de représentation du secteur privé à l'écart de l'élaboration des décisions qui le concernent.

On peut alors se demander si dans un nouveau contexte d'économie de marché (c'est le sens des ajustements structurels) dans lequel les Etats devraient limiter leur intervention à l'élaboration de règles du jeu et veiller à leur respect par tous

les acteurs de la vie économique, les organisations du secteur privé seront en mesure de jouer le rôle que l'on attend d'elles.

Thèmes de discussion

- Les participants partagent-ils cette analyse du bilan des organisations de représentation du secteur privé ?
- N'ont-elles pas été dans le passé davantage des complices de l'Etat que des interlocuteurs ? Si oui, quelles sont les raisons de cette attitude ? Si non, en quels domaines ont-elles fait la démonstration de leur capacités d'analyse et de proposition ? Dans quels domaines estiment-elles avoir fait aboutir leurs idées ?
- Quels étaient les points les plus nuisibles au développement du secteur privé sur lesquels les Assemblées Consulaires et les Syndicats Patronaux auraient pu réagir avec efficacité ?
- Quels sont les secteurs dans lesquels les Assemblées Consulaires et les Syndicats Patronaux pourraient mener une action utile au secteur privé ?

III - PROPOSITIONS POUR L'AMELIORATION DE L'EFFICACITE DE L'ORGANISATION DU SECTEUR PRIVE

Exposé introductif

Si les évolutions en cours se confirment, le rôle du secteur privé deviendra de plus en plus important dans les économies nationales. Il devra être en mesure de s'imposer comme un partenaire. Pour y parvenir, les opérateurs économiques devront s'organiser pour parler d'une voix et non plus dans le désordre. En s'unissant, ils seront plus forts, constitueront un groupe de pression susceptible de représenter un contre-pouvoir, de participer à l'élaboration, à l'orientation des politiques qui les concernent.

L'une des conditions essentielles à la crédibilité des organisations du secteur privé est leur indépendance à l'égard de l'Etat. La condition de cette indépendance est avant tout financière : les fonds dont les organes de représentation indépendants du pouvoir disposeront doivent être fonction des efforts consentis par les adhérents. Les entreprises du secteur privé traversent toutes une période de crise, leurs trésoreries sont tendues, toutes leurs ressources sont consacrées au financement de leur fonctionnement, à leur restructuration. Il ne faut pas s'attendre à ce qu'elles consacrent des sommes importantes au financement de structures de représentation dont les effets sur l'entreprise sont, le plus souvent indirects et différés.

L'efficacité de ces structures dépendra cependant largement de la façon dont elles utiliseront les moyens dont elles pourront disposer. Il faudrait mettre sur pied des structures légères mais dotées d'un personnel compétent, d'une capacité d'expertise, d'un secrétariat général aussi efficaces que possible. Elles devront faire des choix, fixer des priorités.

Thèmes de discussion

- Quelles sont les tâches essentielles que devront accomplir les structures de représentation du secteur privé ? Comment les hiérarchiser ?
- Quelle doit être la répartition des tâches entre les assemblées consulaires et les structures syndicales patronales ? La dualité des structures est-elle partout indispensable ?
- Comment améliorer la crédibilité des Assemblées Consulaires et des structures patronales ?
- Peut-on envisager, à l'exemple du Sénégal, la constitution de groupes de pression susceptibles de s'allier à des représentants du secteur informel ?
- Comment assurer le financement de ces structures indépendamment de l'Etat et des agences de coopération ?
- Les structures de représentation patronales du secteur privé ne seraient-elles pas plus fortes s'il existait un noyau régional susceptible de les organiser en réseau ?

LISTE DES PRESIDENTS ET DES RAPPORTEURS PAR COMMISSION

* Commission 1 : "Les relations entre l'Etat et le Secteur Privé"

Président: Abdoul Kader CISSE
Rapporteurs : Jacques GIRI & William GRANT

* Commission 2 : "L'avenir des systèmes financiers"

Président : Fogan SOSSAH
Rapporteurs : Michel COURCELLE & Jane SEIFERT

* Commision 3 : "Les marchés de l'entreprise en Afrique de l'Ouest"

Président : John IGUE
Rapporteurs : Amoah KAY & Jean-Pierre OUEDRAGADO

* Commission 4 : "L'organisation du secteur privé"

Président : Mansour CAMA
Rapporteurs : Terry MYERS & Patrick MATHIEU

LISTE DES PARTICIPANTS

Majorie Abdin
Managing Proprietress
Jack & Jill Wear House
PO Box 167
Accra, Ghana
tel:(233)77-32-37
fax:66-82-63

Mawuli Ababio
ADB
BP 1387 Abidjan
Côte d'Ivoire
tel:(225)20-43-36
fax:(225)20-49-64

Adebayo Ananie Abimbola
Directeur Général Sopab
BP 39, Cotonou, Benin
tel:(229)33-07-98
fax:(229)33-19-36

Sally Addo
Manager
Sal Travel & Tours Ltd
PO Box 8881
Accra, Ghana
tel:(233)66-77-48

Alhassane Ag Hamed Moussa
Directeur National des Affaires
Economiques
Ministère de l'Economie
et des Finances
Bamako, Mali
tel:(223)22-69-08

Leon Andriamasy
ILO
BP 414
Dakar, Senegal

Omolara O. Akanji
Assistant Director
Central Bank of Nigeria
PMB 12148
Lagos, Nigeria
tel:(234)66 0100/1276/1480

Sangone Amar
World Bank
BP 3296
Dakar, Senegal
tel:(221)23-36-30
fax:(221)23-62-77

S. Doe Amegavie
Deputy Executive Secretary
Ghana National Chamber of
Commerce
PO Box 2325
Accra, Ghana
tel:(233)21-66-24-27
fax:(233)21-66-22-10

Kay Amoah
Deputy Director
Ghana Investments Centre
PO Box M193, Accra, Ghana
tel:(233)21-66-51-25
fax:(233)21-66-38-01

Rebilly David Asante
ECOWAS
PMB 12745
Lagos, Nigeria
tel:(234)63-03-98
tlx:22633/23748 ECOWAS NG

John Atta Nyamekye
Assn. of Ghana Industries
PO Box 2836
Accra, Ghana
tel:(233)21-222-452
fax:(233)21-222-452

Lasisi Awodapo
Deputy Director
Naccima, 15A Ikorodu Rd
Maryland, Nigeria
tel:(234)964 727/964-737

Chief A. Awoseyila
Deputy Director
Central Bank of Nigeria
PMB 12194 Lagos, Nigeria
tel:(234)668-321, 660-110 p.1660
tlx:21350

Mamadou Ba
D.G. Fofy Industrie
BP 2179, Bamako, Mali
tel:(223)22-87-87
fax:(223)22-93-43

Hendrick Baert
European Community
rue de la Loi 200
1049 Brussels, Belgium
tel:(32)2-235-84-97

Donald Ba
FOLI
Sentenac
50 av. du Pdt Lamine Guéye
BP 451 Dakar, Senegal
tel:(221)23-94-04
fax:(221)21-80-69

Jean-Pierre Barbier
CCCE
Cité du Retiro
35 rue Boissy d'Anglas
75008 Paris, France
tel:(33)1-40-06-34-84
fax:(33)1-40-06-36-61

Ali Bah
Super Bobo
BP 2219, Camayenne
Conakry, Guinea
tel:(224)44-46-58/44-32-07
fax:(224)44-45-58

Lamin Gorgui Barrow
National Investment Board
71 Hagan Street
Banjul, Gambia
tel:(220)27651/28332
fax:(220)29220

Lucien Bembamba
BCEAO
BP 3108
Dakar, Senegal
tel:(221)23-10-42, ext. 4749

Ibrahima Beye
Secrétaire Général
CNP, 4 rue Alfred Goux
BP 3819
Dakar, Senegal
tel:(221)21-58-03

Jorge Borges
Advisor to the Prime Minister
PO 16
Praia, Cape Verde
tel:(238)61-30-99/23-33
fax:(238)61-30-99

Tidiane Boye
CNP, 4 rue Alfred Goux
BP 3819
Dakar, Senegal
tel:(221)21-76-62

| | | |
|--|---|--|
| Mansour Cama Transco Trade 2 av. Faidherbe Dakar, Senegal tel:(221)21-54-54 fax:(221)22-32-19 | Michel Degoix Conseiller Ministère du Plan et de la Coopération BP 932, N'Djamena, Chad tel:(235)51-27-04 | Adama Dieye BCEAO, BP 3108 Dakar, Senegal tel:(221)23-10-42, ext. 4534 |
| A. Kader Cisse RU Chapou 1 rue Saunière ch. 4008 31069 Toulouse Cedex, France tel:(33)61-23-06-12 | Anne de Latre 2 rue André Pascal Club du Sahel/OECD 75775 Paris Cedex 16 France tel:(33)1-45-24-89-60 fax:(33)1-45-24-90-31 | Youssoupha Diop Directeur Gén. Segeca BP 3914 Dakar, Senegal tel:(221)22-90-10 fax:(221)21-26-28 |
| Jesse Clottee ECOWAS PMB 12745 Lagos, Nigeria tel:(234)60-08-60 tlx:22633 NG fax:(234)63-68-22 | Savi de Tove GTPME, Lomé Togo | Ibrahima Diouf Min. Ec. Fin. Plan Dakar, Senegal tel:(221)23-67-27 |
| François Colas CCCE/Proparco 35 rue Boissy d'Anglas 75008 Paris, France tel:(33)1-40-06-32-01 fax:(33)1-49-24-06-40 | Paul Derreumaux Managing Director Bank of Africa BP 2249, Bamako, Mali tel:(223)22 47 61/22 46 41 fax:(223)22 46 53 | Tchaknnone Djondang Coordonnateur du Secteur Privé Ministère du Plan et de la Coopération BP 286, N'Djamena, Chad tel:(235)51-59-12 fax:(235)51-61-09 |
| Stephan Cosse Coopération Française Ambassade de France BP 2014 Dakar, Senegal tel:(221)21-65-73 | Abdoulaye Dia Bank of Africa av. Kassé Keita BP 2249, Bamako, Mali tel:(223)22-46-72/22-47-61/ 22-42-94 fax:(223)22-46-53 | Afare Donkor Continental Acceptances Ltd Pegasus House, 47 Ind. Avenue PO Box 14596 Accra, Ghana tel:(233)21 22-23-45 fax:(233)21 66-86-57 |
| Modibo Coulibaly Président Tribunal de Commerce BP 97 Bamako, Mali tel:(223)22-46-21 | Loum Diagne Président La Financière Int. 11 BP 650 Abidjan 11 Côte d'Ivoire tel:(225)44-64-38/44-63-78 fax:(225)44-55-69 | Mohamed Doumbouya Vice Président Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture BP 583, Conakry, Guinea tel:(224)44-14-76 fax:(224)44-28-31 |
| Michel Courcelle 2 rue André Pascal Club du Sahel/OECD 75775 Paris Cedex 16 France tel:(33)1-45-24-89-60 fax:(33)1-45-24-90-31 | Aliou Diallo Responsable Cellule PME/PMI BICI GUI BP 1762, Conakry, Guinea tel:(224)44-14-76, ext. 32 | H.S. Charlemagne d'Almeida Directeur Général Fagape BP 08-844, Cotonou, Benin tel:(229)31-44-64 fax:(229)31-53-13 |
| Kwabena Darko Chmn. Darko Farms, Ltd Box 513 Kumasi, Ghana tel:(233)21 77-49-02 fax:(233)21 612621/7772238 | Boubacar Diallo Chef de Service Etudes CCIAD, 1 Pl. Independance BP 118 Dakar, Senegal tel:(221)23-71-89 | Jose Duarte Promex CP 89C Fazenda Praia, Cape Verde tel:(238)61-30-42 fax:(238)61-44-08 |
| Pierre David Managing Director, CIDA 200 Promenade du Portage Hull, Que. K1A OG4 Canada tel:1(819)997-1973 fax:1(819)953-5014 | Moussa Diarra Président Directeur Général Recoma, BP 424 Bamako, Mali tel:(223)22-67-17 fax:(223)22-59-32 | Antoine Edoh Directeur Général Société d'Administration des Zones Franches Lomé, Togo |

Maxime Ekra
Secrétaire Général
Chambre d'Industrie
01 BP 1758, Abidjan
Côte d'Ivoire
tel:(225)32-75-99/22-55-80
fax:(225)32-89-76

Aka Elete
Cerem
41 bld Gergovia
63000 Clermont-Ferrand
tel:(33)73-43-42-71/
73-93-85-41
fax:(33)73-93-57-07

Yao Francis Elogne
Ministère de l'Economie, du
Commerce, des Finances et du Plan
BP V 163, Abidjan
Côte d'Ivoire
tel:(225)21-24-85
fax:(225)21-16-90

Prince Lekan Fadina
Chairman/Chief Executive
Equity Securities Ltd
7th floor, Great Nigeria House
47/57 Martins Street
PO Box 52845, Faloma
Lagos, Nigeria
tel:(234)66597/662188
fax:(234)1-665971

Aboubacar Falkie
Directeur Entreprise Falk
BP 10766, Niamey, Niger
tel:(227)73-24-88
fax:(227)72-36-34

Animata Faye
Cell. d'Appui
BP 3803
Dakar, Senegal
tel:(221)22-27-52
fax:(221)22-27-73

Moussa Faye
Mila, BP 4037, Dakar
Senegal
tel:(221)32-08-53

Nicole Froud
DG Pharmacie du Canal
BP 604, N'Djamena, Chad
tel:(235)51-42-52
fax:(235)51-59-87

Mohamed Pofana
Secrétaire Général
Chambre de Commerce
BP 545
Conakry, Guinea
tel:(224)44-29-96

Chief J. Akin George
President FWACC
194 Broad St.
PO Box 2279
Lagos, Nigeria
tel:(234)1-662-588
fax:(234)1-661-903
Cable: AKINGER, Lagos
TLX 21368 CHACOM NG

Jacques Giri
SEED
11 bld Brune
75014 Paris, France
tel:(33)1-45-45-90-32
fax:(33)1-45-45-31-08

José Goncalves
EDS Project Administrator
CP 201
Praia, Cape Verde
tel:(238)61-42-53
fax:(238)61-15-33

Koffi Gore
Charge des PME
Chambre de Commerce
01 BP 1399, Abidjan
Côte d'Ivoire
tel:(225)32-46-79/32-47-00

Henri J-C Gouthon
Président CNEX
BP 04-0611
Cotonou, Benin
tel:(229)30-07-02
fax:(229)30-00-47

William Grant
2 rue André Pascal
Club du Sahel/OECD
75775 Paris Cedex 16
France
tel:(33)1-45-24-89-60
fax:(33)1-45 24-90-31

Mame Adama Gueye
Lawyer
18 rue Sandiniery x Vicens
BP 2805
Dakar, Senegal
tel:(221)22-38-36/22-52-29
fax:(221)22-39-72

Bruno Guerin
MTOA Km 2, 5 bld du Centenaire de
la Commune
Dakar, Senegal
tel:(221)23-10-13
fax:(221)23-89-19

Hamsatou Harouna
Styliste Commerçante
Tanda 2000
BP 10912
Niamey, Niger
tel:(227)74-10-22

Pierre Hernandez
01 BP 2165
D.G. AFCODI
Côte d'Ivoire
tel:(225)26-25-84/26-68-30
fax:(225)26-39-95

John Igué
Benin University
BP 08-0592, Cotonou, Benin
tel:(229)31-26-06
fax:(229)31-37-02

Imonitie Imoisili
Deputy Director General
NECA (Nigeria Employers
Consultative Association)
1/11 Commercial Avenue, Yaba
PO Box 2231 Lagos, Nigeria
tel:(234)1-8003 60/61/62

Ted Iwere
Publisher, Business Magazine
Worldwide Bus. Media, LTD.
27 Ayinde Giwa St.
PMB 3457
Surulere, Lagos, Nigeria
tel:(234)01-830-788/ 831-328
fax:(234)01 831-238

Abasse Kame
Dr. Adj. Isenco
BP 2317
Dakar, Senegal
tel:(221)34-02-90/34-28-33
fax:(221)34-08-44

Diao Kante
Directeur Général Sapeg SA
BP 1773, Conakry, Guinea
tel:(224)46-44-81

Wouado Kebba
Banque Tchadienne de Crédit et de
Dépôts
BP 461, N'Djamena, Chad
tel:(235)51-41-90
fax:(235)51-37-13

Seyni Loum
Lawyer
94 bld Flandrin
75116 Paris, France
tel:(33)1 45-53-52-30
fax:(33)1 45-53-30-01

A.M. Mahamat
D.G. Tchadipeint
BP 366, N'Djamena, Chad
tel:(235)51-39-12

Patrick Mathieu
Cell. d'Appui Env. Ent.
15 allée Delmas
BP 3803
Dakar, Senegal
tel:(221)22-27-52/53
fax:(221)22-27-73

Cherif M'Bodj
D.G. Siog
BP 21451
Dakar, Senegal
tel:(221)22-39-33
fax:(221)21-87-63

Desaix (Terry) Myers
Chief AFR/ONI/PSD
N.S. 2941
Department of State
20523 Washington DC, USA
fax:(1-202)647-7430

Issoufou Nabran
Import Export/Haraka
BP 11456, Niamey, Niger
tel:(227)73-33-22
fax:(227)73-35-21

H.B. Nambatingue
USAID BP 413
N'Djamena, Chad
tel:(235)51-50-13

Antoine N'Diaye
MIEA
Building Administratif
Dakar, Senegal
tel:(221)22-93-94/22-93-97

Mabemba N'Diaye
Primate
allée Robert Delmas
Dakar, Senegal
tel:(221)22-27-52
fax:(221)22-27-73

Moctar Niang
Sefeb
6 av. Faidherbe
BP 7015, Dakar, Senegal
tel:(221)22-04-70

Dawda Njie
Managing Director
36 Wellington Street
Banjul, Gambia
tel:(220)27583-26287
fax:(220)26287

Pierre Njie
Chief Executive
Chamber of Commerce & Industry
59 Buckle Street, P.O.Box 333
Banjul, Gambia

Samuel Omoboni
Executive Director
FWACC, 15A Ikorodu Rd
Maryland Byepass
PMB 12816
Lagos, Nigeria
tel:(234)964727/964737

Désiré Ouangraoua
Secrétaire Général CRES
03 BP 7030, Ouagadougou
Burkina Faso
tel:(226)30-89-28

Sounkalo Ouattara
GIE Mateco
05 BP 6039
Ouagadougou, Burkina Faso
tel:(226)30-76-22

Jean Pierre Ouedraogo
CILSS
03 BP 7049 Ouagadougou 03
Burkina Faso
tel:(226)30-62-51
fax:(226)30-72-47

Kwasi Owusu-Adjei
Ghana Export Promotion Council
PO Box M146 Accra, Ghana
tel:(233)22-88-30
fax:(233)21-66-82

Alison Hope Pena
CIPE
1615 H Street N.W.
Washington DC 20062, USA
tel:(202)463-5901
fax:(202)887-3447

Mrs. Kaba Rouguy Barry
PDG des Ets RBB (Rouguy Barry
Brothers)
BP 471
Conakry, Guinea
tel:(224)46-55-40/46-21-23
fax: idem

Somda Aimée Samake
Chambre de Commerce, d'Industrie
et d'Artisanat
O1 BP 502
Ouagadougou 01
Burkina Faso
tel:(226)30-61-14/15
fax:(226)30-61-16

Felix Sanchez
CNP
BP 124
Dakar, Senegal
tel:(221)22 51 76

Ousmane Sane
USAID
BP 49
Dakar, Senegal
tel:(221)23-58-80

Birame Sene
BCEAO
BP 3159
Dakar, Senegal
tel:(221)23-13-30

Nick Rose
USAID/ACEP
35 Av. Bourguiba
BP 5817, Dakar, Senegal
tel:(221)25-39-32/33
fax:(221)25-29-35

Cheikh Seck
CNP/CSPT
BP 1713
Dakar, Senegal
tel:(221)55-61-27/23-30-20

Jane Seifert
USAID/AFR/ONI/PSD
rm 21941
Washington DC 20523-0054, USA
tel:1(202)647-9194
fax:1(202)647-7430

Fayçal Sharara
Directeur Général Amerger
BP 3348
Dakar, Senegal
tel:(221)32-97-81/82/83
fax:(221)32-01-16

Yawo Atsouni Siküa
Min. Industry
BP 2748, Lomé, Togo
tel:(228)21-07-44
fax:(226)21-43-05

Fogah Sossah
ECOBANK
BP 3261, Lomé, Togo
tel:(228)21-72-14
fax:(228)21-51-19

Moutari Malam Souley
PDG SEEE
BP 11896, Niamey, Niger
tel:(227)73-32-77
fax:(227)72-36-34

Moctar Sow
Pdt du CNP, 4 rue Alfred Goux
Dakar, Senegal
tel:(221)21-58-03

Assana Sy
Directeur Crédit/BIAO
BP 15, Bamako, Mali
tel:(223)22-51-08

Manuel A. Sylva
Lawyer, Camara do Comercio
Av. Pansan N'Isna-22, Bissau
Guinea Bissau
tel:(245)21-11-02

Tidiane TALL
Cabinet ABC
BP 2088, Dakar, Senegal
tel:(221)22-20-31/21-71-39
fax:(221)22-07-02

Abdel Aziz Thiam
Directeur Général
CCGA, Abidjan
Côte d'Ivoire

Ousmane Touré
Secrétaire Permanent
Fédération Nationale des
Employeurs du Mali (FNEM)
BP 2445, Bamako, Mali
tel:(223)22-63-11

Bakary Traoré
Chambre de Commerce
et d'Industrie
BP 46
Bamako, Mali
tel:(223)22-50-36
(223)22-96-45
fax:(223)22-21-20

San Albert Traoré
BICIA B
01 BP 08, Ouagadougou
Burkina Faso
tel:(226)30-88-47/30-88-48
fax:(226)31-19-55

Soungalo Traoré
Comité de Privatisation
04 BP 470
Abidjan 04, Côte d'Ivoire
tel:(225)32-89-46
fax:(225)32-21-12

Udochukwu Uwakaneme
Ujamaa Consultants Ltd
Pres. Enabling Env. Forum
1 Oki Lane/Ajose St. Maryland
PO Box 7554
Lagos, Nigeria
tel:(1)960-883, 931-300

Carlo Vasconcelos
DOCI
Cape Verde

Daniel Voizot
Min. de la Coopération
et du Développement
20 rue Monsieur
75007 Paris, France
tel:(33-1)47-83-10-10
fax:(33-1)45-55-29-80

Boureima Wankoye
EDF Project Manager
BP 12014, Niamey, Niger
tel:(227)74-14-22
fax:(227)74-17-60

Warren Weinstein
USAID AFR/ONI
rm 2490 NS
Department of State
Washington DC 20523, USA
tel:(202)647-9026
fax:(202)647-7430

Simone Zoundi-Kafando
D.G. Biscuiterie du Levant
Pres. Ass. Femmes Chefs D'Ent.
BP 1749, Ouaga., Burkina Faso
tel:(226)30-01-50

Henri Zmirou
Conseiller Cell. d'Appui
BP 3803
Dakar, Senegal
tel:(221)22-27-52