

NATIONS UNIES
INSTITUT AFRICAIN
DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE
ET DE PLANIFICATION

IDEP/ET/CS/2365-6

5089

7

D A K A R

SEMINAIRE

sur

LE ROLE DU SECTEUR PUBLIC DANS LE DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE DE L'AFRIQUE

(Caire 20 Mai - 29 Juin 1972)

ROLE DU SECTEUR PUBLIC DANS LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE
DE LA TANZANIE APRES L'INDEPENDANCE

LE CAS DE LA SOCIETE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT

par

T.M. CHACHA[✱]

Département de la planification et du développement de
"l'East African Airways Corporation".

MARS 1972

✱ Les idées exprimées dans ce document n'engagent que leur auteur
et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'IDEP.

ROLE DU SECTEUR PUBLIC
DANS LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE
DE LA TANZANIE APRES
L'INDEPENDANCE

LE CAS DE LA SOCIETE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT

La Société Nationale de Développement a été créée par une loi de Juillet 1962 sous le nom de Société de Développement du Tanganyika. Deux ans plus tard, elle fut reconstituée pour englober la Société Agricole du Tanganyika et prit le nom de Société Nationale de Développement le 1er Janvier 1965. A la suite de la promulgation de la Loi (n° 17 de 1969) sur les Entreprises Publiques une nationalisation du secteur public fut entreprise au cours de laquelle la S.N.D fut reconstituée avec un objectif clairement défini à savoir la promotion du développement des industries de transformation et d'exploitation minière.

La société est dirigée par un Conseil d'Administration comprenant un président nommé par le Président de la République, un maximum de neuf membres dont un vice-président nommé par le Ministre du Commerce et des Industries.

Le Directeur Général de la Société est nommé par le Président de la République. Il est aidé par six départements traitant de la planification et des Finances, des opérations de la société, du développement et des études, de l'administration de la comptabilité et du développement exécutif. La S.N.D a été créée pour fonctionner comme un organisme à but lucratif chargé de faire tout le nécessaire pour maintenir le crédit de la Société, gagner et mériter la confiance du public et éviter ou réduire toute perte pour la Société.

La Société appartient entièrement à l'Etat et constitue pour la Tanzanie le principal instrument d'expansion et de progrès économique dans les domaines d'investissement productif. La politique du Gouvernement exposée dans la Déclaration d'Arusha de 1967 a placé les principaux moyens de production sous le contrôle du peuple Tanzanien. Dans la Déclaration d'Arusha, il est dit que : "ces grands moyens de production sont : les terres, les forêts, les ressources minérales, l'eau, le pétrole, l'électricité, les moyens d'information, les communications, le transport, les banques, les assurances, le commerce d'importation et d'exportation, le commerce en gros, le fer et l'acier, les machines outils, les armes, les voitures, les cimenteries et usines d'engrais, les industries textiles et toute autre grande industrie sur laquelle une grande partie de la population compte pour vivre, ou qui fournit d'importants éléments aux autres industries, les grandes plantations, essentiellement celles qui fournissent des matières premières importantes pour les industries d'importation". Dans ces effets pratiques la Déclaration a établi trois grands secteurs d'investissements :

a) Les entreprises appartenant entièrement à l'Etat et qui sont les banques, les Assurances, les grandes maisons d'importation et d'exportation et les grandes minoteries.

b) Les Entreprises sous contrôle de l'Etat classées parmi les grands moyens de production. La S.N.D est chargée de promouvoir le développement de cette catégorie d'entreprises, tâche qu'elle peut entreprendre toute seule ou avec la participation des firmes privées. Une telle participation permet aux firmes concernées de fournir à la fois lorsque c'est nécessaire un investissement allant jusqu'à 50% du capital social, et un personnel expatrié qualifié pour la gestion. Dans ce secteur, la S.N.D avait (en 1970) 35 associés dont 25 originaires de 13 pays étrangers.

c) Le troisième secteur se trouve en dehors du domaine appartenant à l'Etat et du domaine contrôlé par l'Etat. Il regroupe toutes les entreprises qui ne sont pas classées parmi les grands moyens de production et qui par conséquent restent ouvertes aux investissements privés illimités. La S.N.D. participe également dans ce secteur et avait en 1970, 16 associés dont 8 sont originaires de 7 pays étrangers.

Les principales sources de financement de la S.N.D sont :

le revenu des investissements, les intérêts et remboursement de prêts consentis par la Société aux sociétés individuelles qui composent le groupe, l'emprunt aux institutions internationales, la subvention du Trésor Tanzanien et les crédits inter-gouvernementaux.

Investissements et Engagement du Groupe de la S.N.D

1) Bois, pâte, papier et produits connexes	- 457.000.000	Shillings
2) Textiles et Cuir	- 253.000.000	"
3) Produits chimiques et Synthétiques	- 242.000.000	"
4) Aliments, Tabacs et Boissons	171.000.000	"
5) Minéraux	91.000.000	"
(tout ce qui précède concerne l'industrie de transformation)		
6) Exploitation Minière	137.000.000	"
7) Commerce, Finance et autre	120.000.000	"

Avec cette brève description de la S.N.D, le meilleur moyen d'expliquer le rôle et la fonction du secteur public est de citer un extrait du discours de Mwalimu Nyeréré lors de la session d'ouverture du Parlement le 8 Juin 1965, discours dans lequel il disait, à propos de la S.N.D : "La S.N.D est un organisme créé par l'Etat et appartenant à l'Etat dont l'objectif unique est d'assurer au peuple de ce pays un développement économique maximum. La S.N.D est non seulement l'investisseur de l'Etat, mais

également un organisme socialiste parce qu'étant l'institution populaire de la propriété et de l'expansion économiques. Ceci ne signifie pas que la S.N.D est ou doit être l'unique propriétaire des entreprises dans lesquelles elle participe. Son rôle est de promouvoir un développement maximum et d'utiliser ses propres ressources pour permettre à notre économie d'atteindre un degré de croissance maximum".

Quand ce discours fut prononcé, la S.N.D n'avait que cinq mois d'existence !

Les économies de la plupart des pays africains se sont développées de la même manière : elles ont commencé généralement pendant la période coloniale, par exporter des produits primaires et dans certains cas des minéraux, vers la "métropole" en échange de produits de consommation manufacturés. Ensuite ils ont commencé à transformer certains de leur produits agricoles avant de les exporter. Plus tard, les gouvernements coloniaux ou gouvernements nouvellement indépendants ont commencé à s'intéresser à la création d'industries locales et à réduire les dépenses d'importation. C'est ainsi qu'a commencé la politique d'industrialisation par la substitution des importations.

La Tanzanie a essentiellement suivi ce mode de développement et à l'avènement de l'indépendance, il y a dix ans (1961) le pays s'est trouvé dans un lamentable état de sous-développement industriel. La contribution du secteur industriel au produit intérieur brut atteignant à peine 4%. Le revenu par habitant atteignait à peine 400 shillings, l'espérance de vie était inférieur à 30 ans et la mortalité infantile était très élevée. La Tanzanie était un pays très pauvre. La structure industrielle héritée du passé coloniale était entièrement liée aux intérêts étrangers, notamment à ceux des sociétés commerciales qui dominaient le commerce d'importation et d'exportation.

Ainsi l'extrême dépendance vis à vis des exportations de produits bruts a rendu l'économie très sensible aux fluctuations des prix mondiaux établis pour ces produits. Tous les efforts timides qui ont été fournis avant l'indépendance, étaient essentiellement destinés à accroître la production agricole afin d'augmenter les exportations de matières premières qui étaient essentielles en tant que facteurs de production industrielle dans des centres industriels de la métropole.

Après l'indépendance, on s'est rendu compte que l'industrialisation était essentielle et que l'Etat devait essentiellement, restructurer et reconstruire l'économie du pays, et c'est dans ce sens que des politiques industrielles ont été élaborées pour créer et développer dès le début :

- a) des industries de substitution à l'importation,
- b) des industries permettant de valoriser les exportations de matières premières,
- c) des industries qui pourraient attirer une grande partie de facteurs de production locaux et possibilités d'exportation.

Le trait caractéristique de l'effort initial fourni par la Tanzanie indépendante était l'extrême dépendance à l'égard de l'entreprise privée qui était censée fournir 75% des investissements dans le premier plan quinquennal de développement (1964-1969). L'Etat, par ailleurs, devait jouer le rôle secondaire qui consistait à créer des stimulants pour attirer les investissements nécessaires. Les premières institutions de l'Etat, telles que la Société de Développement du Tanganyika, ont plus ou moins joué le rôle d'une banque de développement chargée de combler les vides laissés par le capital privé.

L'expérience, dont on dit qu'elle est le meilleur des maîtres, a montré qu'on ne peut pas compter sur l'investissement privé pour atteindre le taux d'industrialisation nécessaire. Les établissements qui existaient alors, environ 600 en tout, appartenaient pour le plupart aux étrangers et étaient implantés essentiellement dans les enclaves d'importation et d'exportation telles que Dar es Salam, Tanga et Arusha. Pour que le taux de croissance industrielle désiré soit atteint, entre autres, un changement devait intervenir dans les rapports de dépendance vis à vis du secteur privé. Ce changement s'est produit en 1967 avec l'adoption de la Déclaration d'Arusha.

Depuis lors, les grandes industries productives sont sous le contrôle du secteur public avec la S.N.D à la pointe du mouvement en faveur de la promotion des grandes entreprises et entreprises moyennes.

L'industrie manufacturière a été avec son taux de croissance de 10%, le secteur de l'économie dont l'expansion a été la plus rapide. Sa contribution au produit intérieur brut atteint maintenant 7,7% contre 3,4% en 1960/62. Le taux de croissance de l'emploi a été de 9% ce qui a fait passer le nombre total d'employés dans le secteur de 2.200 en 1961 à 44.000 en 1970.

Ces efforts ont abouti à la création et à l'expansion à la fois des industries de substitution à l'importation et des industries tournées vers l'exportation dont la majorité reçoit une participation de l'Etat. Ceci a diminué progressivement la dépendance de la Tanzanie à l'égard des exportations et a donné au pays une expérience industrielle qu'il n'a jamais connue jusqu'ici.

Après dix années "Uhuru" 1961-1971, il est utile de faire un bilan pour voir comment la S.N.D s'est placée en avant pour jouer son rôle dans le développement économique de la Tanzanie. Le total de ses investissements est passé de 24 millions de Shillings en 1965 à 333 millions de shillings vers la fin de 1970. Le groupe de la S.N.D emploie 18.000 personnes et a payé 100 millions de Shillings de salaires et traitements en 1970. Elle a également payé environ 200 millions de shillings d'impôts à l'Etat. Le total de ses avoirs dépasse maintenant 1000 millions de shillings et la valeur de ses ventes approchait 1000 millions de shillings en 1970. La S.N.D a investi dans 50 sociétés environ.

Lors de la présentation du Second Plan-Quinquennal de développement à la conférence de la T.A.N.U le 28 Mai 1969, le Président Mwalimu Nyéréré avait dit, à propos du rapport entre le secteur public et le secteur privé dans le développement industriel :

"J'aimerais, toutefois attirer votre attention sur le fait que la moyenne partie des investissements effectués dans l'industrie sera affectée au secteur para-public, conformément à la Déclaration d'Arusha. Environ 16% seulement du total des investissements industriels seront entreprises par le secteur privé et l'on s'attend à ce qu'une grande partie de ces investissements soit constituée par de petits projets n'employant qu'un nombre limité de personnes. On espère également que les travailleurs et les organismes coopératifs joueront un rôle dans l'expansion du secteur industriel de notre économie et nous attendons d'eux une contribution égale à environ 7% de l'accroissement total du potentiel industriel".

Pour atteindre un niveau de développement élevé au cours des décennies à venir, l'on doit dès à présent établir les fondements d'un futur changement structurel. En commençant par un très bon niveau de production industrielle on peut atteindre un taux de croissance.

Tableau 1

Production de quelques industries

Industrie	Unité	1963	1964	1965	1966	1967	1968
Ciment	tonnes	-	-	-	49.320	144.603	153.683
Brassage de la bière	milliers de gallons	1.249	2.249	2.673	4.139	5.102	5.413
Textiles	Mil. de yards carrés	6.225	8.930	12.126	17.121	18.277	34.519
Cigarettes	Millions	1.144	1.535	1.869	2.049	2.044	2.137
Peintures	gallons	95.357	6.981	162.513	221.020	274.623	317.948
Contre-plaqué	Mil. de pieds carrés	2.004	6.573	7.794	10.247	8.808	10.658
Fil de sisal	Tonnes	-	658	5.778	10.138	14.887	16.454
Scieries	Pieds-cubes	3.676	4.675	5.029	5.026	4.585	5.029
Farine de blé	Tonnes	28.378	29.818	38.433	39.714	41.159	42.238
Extrait de pyrèthre	Tonnes	99	107	174	200	287	187

Source : Bureau central de Statistiques.

L'expérience montre que les possibilités offertes par la substitution de l'importation en tant que stratégie de croissance économique sont très limitées. Certains grands économistes émettent de sérieux doutes quant à l'intérêt de suivre une telle politique et soutiendraient que non seulement ses avantages sont plus imaginaires que réels mais qu'elle ne constitue pas un bon départ vers l'industrialisation. Compte tenu de ceci, le second Plan Quinquenal de développement s'est détourné de la création

d'industries de production de biens de consommation, pour mettre l'accent sur le développement d'industries de production de biens intermédiaires et de biens d'équipement en vue de renforcer davantage la base économique du pays. Ainsi ces industries qui sont en voie de construction et d'études montrent un changement d'intérêt notable. A cet égard des efforts sont déployés pour instaurer des liaisons entre ces industries et les petits projets.

N° des Divisions	INDUSTRIE	N° des projets	Stage de Préparation			Investissement en millions de Shil.	Production brute en millions de Sh.	Exportations		Emploi Total	Projet Investissement moyen	Rapport Investissement Production	Investis. par employ. 1.010 Shil.
			I	II	III			% millions de Shi.	millions de Shi.				
31	Fabrication de Boissons et de tabacs	97	47	36	14	436	426	35	175	11650	4,5	0,9	38
32	Industries du Vêtement et Industries du Cuir	51	26	12	13	274	270	50	140	6170	5,4	1,0	44
33	Traitement du Bois et des Produits du Bois y compris les meubles ;	67	49	14	4	147	247	60	144	6160	2,2	0,6	24
34	Traitement du papier et des Produits en Papier	12	8	1	3	355	197	60	122	2300	29,6	1,8	155
35	Produits, Chimiques englobant le Charbon, le pétrole et les matières plastiques	48	24	11	13	349	290	30	84	3640	7,3	1,2	96
36	Minéraux non métalliques à l'exception des produits du pétrole et du charbon	18	12	2	4	112	104	20	24	1320	6,2	1,1	35
37	Industries métalliques de base	3	2	-	1	92	68	70	47	910	30,0	1,4	101
38	Produits métalliques fabriqués, machines et outillage	77	58	5	14	159	215	15	34	5050	2,1	0,7	32
39	Autres Industries de Transformation	12	9	-	3	10	16	50	8	426	0,8	0,6	24
	TOTAL	* 385	235	81	69	1,934	1,905	40	776	37620	5,0	1,0	51

* 78 sur 385 projets sont des prolongements

Source : Second Plan Quinquennal de la Tanzanie 1969 - 1974

Conformément à la Déclaration d'Arusha, la masse des investissements est affectée au secteur para-public, ce qui constitue une autre preuve de l'importance de ce secteur pour la réalisation des objectifs du second plan. La masse des investissements sera exécutée par les entreprises para-publiques certes, mais il existe un grand nombre de petits projets qui conviennent aux syndicats et aux organismes coopératifs et également aux investisseurs privés. Ces possibilités existent en grand nombre mais sont de petites dimensions et par conséquent ne comptent que pour une petite partie du programme.

Tableau 3

Répartition Sectoriel des projets

Pourcentage de la répartition

Secteur	No. des Projets	Investissement	Production	Emploi
Para-public	43	84	79	77
Travailleurs et Coopératives	21	4	5	7
Privé	36	21	16	16
	100	100	100	100

Durant la période du Plan, le projet d'investissement total élaboré par la S.N.D est évalué à environ 800 millions de Shillings. [Voir Appendice I, pour une liste détaillé]

La S.N.D a donné la priorité aux six projets suivants fabrication de pâte à papier à partir du sisal, création d'une nouvelle cimenterie et expansion de celle qui existe, participation majoritaire aux actions de la Tasini Textiles et de la Kilimanjaro Textiles qui doivent être fusionnées, expansion de l'usine de traitement de l'Acajou de Tanita et expansion de l'usine de pierres précieuses.

La seconde gamme de projets prioritaires porte sur : l'expansion de l'industrie de fabrication des chaussures et de la tannerie, l'expansion de l'industrie de brasserie, expansion de l'usine de fabrication des outils agricoles de Ubungo, la fabrication des vêtements, le montage des camions, fabrication de tuyaux et plaques en amiante-ciment, et fabrication de savons.

La troisième gamme porte sur la fabrication des batteries de voitures, la porcelaine, les phosphates, les détergents, les pneus et chambres à air de bicyclettes.

La politique fondamentale du Socialisme et de Recours à ses propres forces a, par nature, bouleversé l'équilibre des responsabilités pour le développement industriel, ce qui fait que la responsabilité de la planification industrielle est confiée maintenant :

- a) au Ministère du Commerce et des Industries
- b) au Ministère des Affaires Economiques et de la planification du développement et
- c) à la Société Nationale de Développement.

Cette disposition permet de s'assurer :

- a) qu'il sera possible d'adopter plus rapidement des techniques industrielles Tanzaniennes plus efficaces que dans l'entreprise privée non soumise à des restrictions,
- b) qu'il sera possible de poursuivre une stratégie privée ;
- c) que les bénéfices tirés de l'industrie seront réinvestis en Tanzanie.

Si on considère la S.N.D à la lumière de ses engagements d'investissement, l'organisation de la planification peut se faire selon les catégories suivantes :

- a) expansion de la production des projets déjà en exploitation ;
- b) projets déjà exécutés en grande partie mais non encore productifs ;
- c) projets qui ont dépassé le stade des études de praticabilité et pour lesquels des engagements ont été pris mais dont l'exécution entre dans le cadre du plan de Développement quinquenal en cours ;
- d) projets pour lesquels l'étude de praticabilité n'est pas achevée mais qui peuvent être exécutés durant la période du plan en cours.

On peut considérer que la planification d'un projet avant l'intervention de la décision finale se fait selon les étapes suivantes :

- a) l'étape initiale de planification globale en vue d'identifier les principaux domaines susceptibles d'être développés et d'établir des objectifs macro-économiques. Ceci se fait essentiellement sous la responsabilité du Ministère des Affaires économiques en consultation avec le Ministère du Commerce et du Trésor qui rend compte à la commission Economique du Cabinet ;

Tableau 4

ENTREPRISES PARA-PUBLIQUES : PROGRAMME D'INVESTISSEMENT (1969/74)

En milliers de Shillings

	1969/70	1970/71	1971/72/73	Total 1969/74
TAMESCO	43.819	94.109	319.020	456.948
Société Nationale de Développement				780.783
Société Nationale d'Agriculture et d'Alimentation	147.500	154.000	794.587	112.300
Société Tanzanienne de Tourisme				203.004
Société Nationale de Petites Industries				
Sociétés Industrielles	622	3.568	2.342	6.532
Société Commerciale d'Etat	5.930	7.090	7.000	20.020
Société Tanzanienne du Sisal	14.000	17.000	61.471	92.471
Office de Commercialisation des Graines et du Lint	-	3.550	8.450	12.000
Office Tanzanien du Tabac	5.547	790	729	7.066
Office National de l'Agriculture	5.436	13.638	5.926	25.000
Office du Thé	12.450	8.920	67.150	88.520
Office National des Produits laitiers	7.800	500	700	9.000
Société Nationale de Minoterie	1.740	590	7.700	10.000
Société Nationale du logement	27.500	28.000	222.500	278.000
Parcs Nationaux	4.450	6.500	18.690	29.640
Société Nationale de Mécanographie	-	2.000	2.000	4.000
Banque de Tanzanie	1.110	2.405	1.055	4.570
Société Nationale d'Assurance	5.180	5.320	4.500	15.000
Banque Nationale du Commerce	4.000	4.000	18.000	26.000
Banque Nationale Coopérative	360	120	800	1.280
Agence Nationale de Crédit au Développement	400	400	824	1.624
Coopératives	10.000	11.000	79.000	100.000
Divers	1.000	1.000	2.000	4.000
TOTAL	298.844	364.500	1.624.514	2.287.858
A.N.C.D. (crédit à moyen terme et à long terme)	27.700	26.300	89.000	143.000
N.S.I.C. - Prêts nets	601	700	2.373	3.674
TOTAL	327.145	391.500	1.715.877	2.434.532

Tableau 5

INVESTISSEMENT (DANS TOUS LES SECTEURS) D'APRES LA CLASSIFICATION ECONOMIQUE
(1969/74)

en milliers de Shillings

	Adminis- tration centrale	Entreprises para- publiques	Commu- nauté Est Africaine	Secteur privé	Total	Part. %
Activités Directement Pro- ductives.....	217.153	1.416.514	-	1.275.000	2.908.667	37,51
Recherches, Etudes, et enquêtes.....	171.001	2.396	-	-	173.397	2,2
Services d'alimentation en Energie et en eau et services d'hygiène.....	245.100	456.948	-	-	702.048	9,0
Autre Infrastructure Economique.....	1.627.621	64.000	580.000	275.000	2.546.621	32,8
Infrastructure sociale.....	315.679	348.000	-	600.000	1.263.679	16,3
Administration et Sécurité.....	173.446	-	-	-	173.446	2,2
TOTAL	2.750.000+	2.287.858	580.000	2.150.000	7.767.858	100,0

≠ y compris le transport

+ N'englobant pas les 305 Millions de Shillings qui représentent le coût local de la "TANZAM Railway"

Source : Second Plan Quinquénal (1969/74) Vol.II

b) l'étape de pré-praticabilité durant laquelle les objectifs globaux sont ventilés entre des projets concrets évalués du point de vue de la viabilité ;

c) l'étape de la praticabilité durant laquelle sont rassemblées des données détaillées.

La direction de l'étude de praticabilité relève dans certains cas de la responsabilité des ministères, mais dans nombreux cas revient également aux organismes para-publics, à la S.N.D en particulier.

Après l'achèvement de l'étude de praticabilité, le Ministère du Commerce et des Affaires économiques réévalue, à son tour, le projet pour voir s'il est conforme aux objectifs de politique et pour établir les coûts et bénéfices en rapport avec les ressources disponibles. Après quoi les ajustements sont faits et une décision de politique d'exécution prise. La S.N.D est l'institution centrale chargée de l'exécution des projets industriels.

Comme nous l'avons dit plus haut, la S.N.D a été créée par une loi et son rôle plus spécifique de promoteur du développement industriel de la Tanzanie a été déterminé officiellement par la circulaire Présidentielle n° 2 de 1969 sur la Rationalisation des organismes para-publics.

Lorsqu'elle est entrée en opération le 1er Janvier 1965, le S.N.D a reçu de l'Etat des avoirs évalués à 100 millions de Shillings y compris des investissements et prêts dans 11 succursales et 10 sociétés affiliées ainsi que des activités d'élevage dans la Société Agricole du Tanganyika. En 1967, la S.N.D a reçu de la "Mwanainchi Développement Corporation",

l'organe économique de la T.A.N.U, des investissements dans 7 projets et certains engagements. Après la Déclaration d'Arusha et le vote en 1967 de la loi sur les Actions dans l'Industrie (leur acquisition), sept sociétés ont été désignées dans lesquelles le S.N.D devait acquérir la majorité des actions. Des négociations avec six de ces sociétés, à savoir : la B.A.T.(T), la Kilimanjaro and Tanzania Breweries, la Metal Box Co., la Tanganyika Extract Co. et la Tanganyika Portland Cement, ont abouti à un accord. La septième, la Société de fabrication de chaussures Bata a été transférée à la S.N.D par décret présidentiel.

Les principes de base qui ont amené le parlement à voter (en 1969) la loi sur les Etablissements publics et la rationalisation des entreprises para-publics sont les suivantes :

a) placer chaque organisme para-public sous la responsabilité d'un ministère sectoriel de manière à faciliter l'élaboration des décisions les concernant, et à s'assurer également que l'élaboration et l'exécution de tous les plans gouvernementaux dans un secteur particulier sont parfaitement coordonnées et intégrées. Par exemple un organisme para-public spécialisé dans les hôtels et l'industrie touristique doit être placé sous la responsabilité du Ministère de l'Information et du Tourisme et ce Ministère doit pouvoir s'assurer que la promotion du Tourisme va de pair avec la création de commodités et agréments nécessaires pour une industrie touristique en expansion.

b) Définir le rôle de chaque organisme para-public dans le développement économique de la Tanzanie, afin qu'il connaisse clairement son champs d'activités et de responsabilités.

c) Procéder à un changement de manière que le rôle croissant que jouent actuellement l'entreprise publique et l'initiative publique puisse être effectivement contrôlé par l'Etat à mesure que se développe l'économie.

Ainsi l'effet de la rationalisation des institutions para-publiques était d'établir des organismes industriels, agricoles, touristique financier et des organismes de distribution, de construction et de transport séparés, dont chacun a été placé sous la responsabilité du Ministère concerné.

Après avoir discuté si longuement du cadre institutionnel et du rôle du secteur public, nous pouvons parler ensuite de la politique de financement qui est assez simple : "Le capital, nous l'obtiendrons en grande partie de nos propres efforts - du réinvestissement du revenu que nous tirons de nos industries existantes - autrement dit des produits de notre agriculture".[⊗]

Il est clair maintenant que le capital d'investissement doit aller de l'agriculture vers le secteur de l'industrie de transformation en passant par les surplus engendrés par l'exportation de produits agricoles et de matières premières.

Comme ce document prend la S.N.D comme étude de cas du secteur public, la discussion financière est limitée à celle-ci de manière à lui donner un contexte approprié.

⊗ Déclaration d'Arusha - p. 23

Tableau 6

FINANCEMENT DU SECTEUR PUBLIC : Juin 1964 - Juin 1968

	Projet de programme de financement		1964/65		1965/66		1966/67		1967/68		1964/68	
	Milliers de Shil.	%	Milliers de Shil.	%	Milliers de Shil.	%	Milliers de Shil.	%	Milliers de Shil.	%	Milliers de Shil.	%
Intérieur (y compris contribution du budget courant et emprunts intérieurs etc...)	450	22,0	125,30	61,5	154,57	64,9	167,13	56,7	261,29	75,5	708,29	65,5
Exterieur.....	1.590	78,0	78,55	38,5	83,50	33,1	127,27	43,3	84,62	24,5	373,94	34,5
Total.....	2.040	100,0	203,85	100,0	238,07	100,0	294,4	100,0	345,91	100,0	1082,23	100,0

Source : Ministère des Affaires Economiques et de la Planification du Développement.

Tableau 7

ENTREPRISES PARA-PUBLIQUES 1969/70 (Millions de Shillings)

	1969/70	TOTAL
1. Ressources Propres (englobant les Crédits bancaires et emprunts Intérieurs).....	131 (39,7)	1.003 (41,2)
2. Sources Extérieures.....	137 (41,5)	822 (33,8)
3. Contribution de l'Etat.....	62 (18,70)	609 (25,0)
4. Total.....	330 (100)	2.434 (100)

Source : Second Plan Quinquénal (1969/74) Vol. II

Les sources de financement du secteur public Tanzanien sont :

1) les sources intérieures ; celles-ci ont diminué depuis 1964 à la suite de la diminution des recettes en devises ;

2) le Budget National ; le Gouvernement accorde, chaque année un certain montant pour les dépenses de développement et depuis, le développement du secteur para-public a été très rapide et continuera sur un rythme même plus accéléré ce qui signifie que la S.N.D verra une bonne partie de ses fonds immobilisés pour le capital social des projets en gestation. Ainsi le Gouvernement continuera à financer environ 25 à 30 % des dépenses annuelles de la S.N.D au cours de cette période de croissance.

3) les institutions publiques de crédit ; en plus des allocations budgétaires, la Banque Nationale Pour le Commerce (appartenant à l'Etat) met des fonds à la disposition du secteur public de l'industrie de transformation. Le service se fait essentiellement sous forme de prêts et de facilités en matière de découverts.

4) les débouchés du secteur privé ; la propension à épargner étant assez faible dans les pays moins développés, l'investissement provenant directement du secteur privé est limité.

5) sources à l'intérieur du Secteur ; le secteur de l'industrie de transformation a doublé en dimension et compte maintenant pour 7,7% du PIB. Commencant par une base faible nécessitant un taux de croissance élevé et une diversification, ce secteur a empêché les bénéfices retenus d'être la principale source de financement de l'industrie de transformation. Toutefois il existe un grand nombre d'entreprises (telles que les usines de fabrication de la bière et du tabac) qui peuvent se développer grâce aux bénéfices retenus et payer néanmoins des dividendes.

6) sources extérieures ; la Tanzanie commence à voir ses partenaires étrangers réinvestir leur dividendes. La source importante de financement extérieure est constituée par les prêts par accords bilatéraux. Le Danemark et la Suède sont remarquables à cet égard. Des termes similaires ont été obtenus des banques étrangères notamment en France et au Japon. La plupart de ces prêts financent une partie des coûts locaux et certains ne sont pas entièrement liés à l'achat dans le pays donateur. Les finances supplémentaires viennent sous forme de crédit-fournisseur à moyen et à long terme.

7) Institutions Financières Internationales :
La S.N.D reçoit peu de finances de ces institutions. Seule la Banque Est-Africaine de Développement (une institution de la Communauté Est-Africaine) a accordé à la S.N.D quelques prêts assez substantiels pour l'usine de fabrication de pneus et l'usine de fabrication de bicyclettes. Les prêts de la B.E.A.D s'élèvent à 11,75 millions de Shillings.

8) La plus importante source de finance extérieur dans le secteur public de la transformation vient sous forme d'entreprises communes avec les sociétés privées.

En ce qui concerne, le secteur public de la transformation, il est important de souligner que la politique du gouvernement a été d'éviter, partout où c'est possible, de faire des dons et particulièrement d'accorder des subventions, et récemment, l'investissement de l'Etat dans la S.N.D a été concentré sur les emprunts.

Comme on l'a dit plus tôt, l'expérience de la S.N.D en matière de financement multilatéral n'a pas été une heureuse expérience. Le groupe de la Banque Mondiale met parfois trois ans pour arriver au stade où les fonds sont versés effectivement au projet concerné c'est-à-dire beaucoup plus de temps qu'il ne faut pour accorder un crédit fournisseur à long terme. Un pays qui cherche à doubler sa capacité industrielle en cinq ans ne peut pas se permettre des retards exagérés dans l'exécution de ses projets pour chercher des fonds.

Par son expérience, la S.N.D s'est rendu compte des inconvénients des crédits fournisseurs et entreprises communes. Dans de nombreux cas, les prix exagérés des fournisseurs peuvent l'emporter sur les termes de crédit autrement favorables. En ce qui concerne les entreprises communes, elles nécessitent des concessions assez importantes telles qu'exonération des droits de douane sur les matières premières, le monopole ou l'interdiction de la concurrence en matière d'importations et le paiement d'énormes redevances, ainsi que par ailleurs, le paiement d'accords de gestion onéreux. Malgré ces risques possibles, un nombre limité de difficultés réelles a surgi. L'entreprise commune peut réellement être un succès et l'idée attire toujours la S.N.D

Les erreurs ne peuvent être évitées que par une étude très attentive des propositions et un examen approfondi des études de praticabilité. Les plans de gestion et de développement deviennent de plus en plus importants et courants dans le groupe des sociétés de la S.N.D. Le Plan de la Société de Développement établit les objectifs d'investissement de la S.N.D et fait une classification des projets par ordre de priorité en indiquant les facteurs de production nécessaires et les rendements espérés. Le plan de gestion traite essentiellement de la politique qui doit faire l'objet des décisions du conseil d'Administration de la S.N.D et indique les forces et faiblesses de la

Société. L'autorité exécutive de chaque société reçoit un mandat pour son action et le siège de la S.N.D n'intervient que lorsqu'on s'écarte trop des plans. Le département de la Planification et des Finances installé au siège est en train de préparer des études sur la meilleure manière d'obtenir un plan unique pour l'ensemble de la S.N.D.

La Tanzanie, comme tout autre pays en voie de développement a des problèmes particuliers d'évaluation de projets du fait du manque évident de données macro-économiques et de la technique de planification courante. Dans tout projet, l'investissement a des effets multiples sur l'économie nationale et ainsi le choix entre les différentes possibilités d'investissement présuppose une connaissance approfondie de l'économie nationale et de ses principaux goulots d'étranglement de manière à déterminer parmi les effets directs ou indirects de l'entreprise proposée, ceux qui conviennent le mieux du point de ses futures possibilités de développement. C'est seulement lorsque les objectifs de politique économique seront clairement définis et l'importance des objectifs fractionnels particuliers - parfois contradictoires - établie, qu'on pourra trouver une solution. Ce document a montré comment la stratégie socio-économique générale de la Tanzanie a été définie depuis la Déclaration d'Arusha (1967). Sur cette base, les principaux objectifs d'investissement et priorités générales ont été choisis. La tâche difficile des autorités chargées de prendre des décisions consiste à s'assurer qu'un Projet donné compte tenu de ses réalisations et des réalisations de toutes les autres entreprises ne modifie pas les relations macro-économiques nécessaires.

Il est de coutume pour les économistes d'utiliser des indices simples et aisément quantifiables qui sont censés être représentatifs du groupe. Les critères les plus généralement utilisés sont :

- a) valeur ajoutée - accroissement immédiat du revenu national ;
- b) rentabilité - taux d'accroissement du revenu national à long terme ;
- c) effets sur l'emploi - bien-être de la population ;
- d) effets sur les devises - suppression des goulots d'étranglement.

D'après l'auteur, la crédibilité de ces indices ou de tout autre indice dépendra largement de l'exactitude de l'étude détaillée de praticabilité en ce qui concerne les paramètres technologiques adéquats et également la compétence de l'économiste en matière de planification ; c'est par manque de tout ceci, que beaucoup de pays Africains ont eu recours à l'importation d'experts - conseils venant des pays capitalistes ou socialistes (selon leur orientation politique). Cette "importation" est la preuve d'une certaine insuffisance de main d'oeuvre dans n'importe quelle organisation. Ayant reconnu l'existence de cette insuffisance la S.N.D s'est engagée dans un vaste programme de formation dans lequel les diplômés reçoivent une formation sur le tas organisée soit au siège de la S.N.D sur l'évaluation de projets soit dans les filiales et compagnies associées, sur la gestion. En tant qu'employeur et entreprise industrielle la plus importante, la S.N.D aide également l'Université de Dar es Salam à choisir les matières adoptées aux conditions qu'existent en Tanzanie et lui montre aussi comment elle doit former les futurs travailleurs et dirigeants de la Tanzanie. D'ici qu'elle soit en mesure de fournir, avec ses

propres sources, suffisamment de personnel expérimenté ayant reçu une formation adéquate, la Tanzanie continuera à importer de la main-d'oeuvre de l'étranger pour satisfaire une bonne partie de ses besoins en main-d'oeuvre qualifiée rare. Une expérience récente a montré que le volume total de travail accompli pour faire une évaluation moyenne s'élève à un homme-année et que l'exécution moyenne nécessite également un homme-année réparti sur deux ans du fait du temps nécessaire pour la construction, l'expédition des machines etc... Ceci signifie que les quelques cadres moyens et supérieurs qualifiés et expérimenté qu'il y a, sont tellement surchargés qu'ils n'ont même pas le temps de faire une analyse adéquate avant de prendre des décisions, de travailler avec leur subordonnés, de les former et de les encourager. Cette insuffisance de personnel qualifié et expérimenté constitue un obstacle et une contrainte majeure au rythme d'exécution des projets. Il convient de noter ici que les évaluations de projets nécessitent la collaboration d'économistes, d'experts industriels, et d'analystes en matière d'investissement. L'exécution des projets nécessite aussi la collaboration de fonctionnaires spécialisés dans le développement, d'experts industriels et coordonnateurs de construction.

Voici un indice qui montre que la S.N.D commence à aborder sérieusement le problème : en 1971, 1.000.000 de shillings ont été affectés à la formation du personnel du siège de la S.N.D.

En même temps, la politique nationale de participation des travailleurs est activement en cours d'exécution et les sociétés de la S.N.D ont été parmi les premières à cet égard. Toutes les sociétés de S.N.D ont des conseils de travailleurs

pleinement établis et en opération. C'est là un pas vers la remise de pouvoirs de gestion aux travailleurs et une pierre fondamentale vers une gestion socialiste. L'auteur aimerait insister sur les mots : "un pas vers" et "une pierre fondamentale" puisqu'il est à douter si les travailleurs Tanzaniens ont acquis suffisamment de connaissances pour remplir entièrement et efficacement les fonctions de gestion.

Un élément important est que alors qu'on attend de la S.N.D qu'elle fonctionne sur une base commerciale, on exige en même temps d'elle qu'elle reste fidèle aux autres objectifs socialistes de la Déclaration d'Arusha et aux autres politiques du Parti.

Si on doit suivre la direction socialiste, cela signifierait qu'on doit abandonner les critères purement économiques pour mettre l'accent sur les critères sociaux. L'adoption de critères sociaux impliquerait de la part du gouvernement, d'énormes subventions pour un grand nombre de projets non rentables. Par ailleurs le fait de suivre uniquement la théorie de la maximalisation des bénéfices ne donnerait aucun sens à la Déclaration d'Arusha.

Du fait de la position sociale et économique qu'elle occupe, la S.N.D a essayé d'allier les deux fonctions. Dans son discours prononcé lors de la conférence de la T.A.N.U le 28 Mai 1969, le Président Nyerere disait en comparant ces deux fonctions, : "Il reste vrai que nous ne pouvons pas nous baser sur les seules bénéfices pour apprécier la rentabilité d'un investissement. Nous ne sommes pas une société en quête de bénéfices, nous sommes un pays cherchant à se développer."

Actuellement le vrai problème n'est pas seulement que certains cadres aient encore à apprécier les implications pratiques de la gestion socialiste, mais que la majorité d'entre eux sont encore des expatriés. La première condition préalable que la Tanzanie et la S.N.D ne sont engagées à remplir est de Tanzaniser l'organe de direction et ensuite d'aborder la question de l'orientation socialiste de la force de travail toute entière. Ceci prendra quelque temps du fait des contraintes courantes de main-d'oeuvre.

L'auteur ne pense pas que l'expérience de la Tanzanie constitue une expérience unique en ce sens que toutes les théories modernes sur la gestion mettent l'accent sur le dialogue entre travailleurs et personnel de direction et font également appel à la direction de style démocratique. Elles préconisent également qu'on mette les travailleurs au courant des objectifs, des réussites et problèmes de la société.

Le programme de participation des travailleurs n'est pas une simple théorie politique. C'est une tentative en vue de la découverte d'une solution aux problèmes industriels. Mais cela ne signifie pas se dispenser de cadres qualifiés tout comme la Démocratie ne signifie pas se passer d'un gouvernement ou d'une fonction publique. On peut donc considérer la participation des travailleurs en Tanzanie comme étant le point de départ du développement d'une véritable conscience socialiste chez les ouvriers industriels. Le programme présente un défi que personne ne peut esquiver. L'expérience se poursuit assez bien dans les villages Ujamaa.

Dans son livre intitulé "Freedom and Development" (Liberté et Développement), Mwalimu Nyéréré dit ceci :

"Le Développement permet d'être libre dans la mesure où il s'agit du développement du peuple. Mais le peuple ne peut pas être développé ; il ne peut que se développer lui-même. Car on peut construire une maison pour quelqu'un mais on ne peut pas lui donner fierté et confiance en soi en tant qu'être humain. Ce sont là des choses qu'un homme doit créer lui-même de ses propres actions. L'homme se développe par ses actions ; il se développe en prenant ses propres décisions, en comprenant d'avantage ce qu'il fait, et pourquoi il le fait, en élargissant ses connaissances et en augmentant ses aptitudes et enfin en participant pleinement - sur un même pied d'égalité - dans la vie de la communauté dans laquelle il vit."

Toujours dans le même livre, il poursuit :

"Un homme se développe en se joignant à la discussion libre d'une nouvelle entreprise et en participant à l'élaboration des décisions qui en découlent ; il ne se développe pas si comme un animal rejoignant un troupeau, il s'associe de façon irréfléchie à la nouvelle entreprise. Le développement ne peut en fait être accompli que par l'homme ; le développement du peuple ne peut être accompli que par le peuple."

Tout en développant les grandes industries, la S.N.D a également créé, comme prévu, de petites industries dans les régions rurales en particulier dans les villages Ujamaa ce qui est conforme à la politique de Développement Rural préconisée par le Gouvernement. Des progrès considérables ont été réalisés dans la création de villages spécialisés dans le traitement manuel des noix d'acajou. Ce système mérite d'être noté parce que répondant aux trois critères suivants : la promotion

des exportations donc l'acquisition de devises, l'augmentation de l'emploi dans les zones rurales et la diversification de l'activité économique. Par l'intermédiaire de la "National Cashew Company" la S.N.D travaille en association avec les coopératives locales et les villages Ujamaa installés dans le Mtwara et les régions côtières. Il a été proposé que chaque village emploie au moins 600 personnes à un coût en capital de 350.000 shillings seulement, et produise annuellement 2.000 tonnes. Quand ce système sera rendu pleinement opérationnel, 11.000 personnes environ seront employées. On peut se faire une certaine idée du développement potentiel qu'engendre le fait d'apporter l'activité économique dans les villages Ujamaa lorsqu'on se rend compte que sur une production totale d'acajou de 100.000 tonnes pour la Tanzanie, moins de la moitié est gérée et traitée par deux sociétés : la Tanita sur la Côte et la "Mtwara Cashew Company" dans le Mtwara. Les villages Ujamaa de la Tanzanie constituent certainement la première expérience à grande échelle de création de communautés socialistes en Afrique. Les villages Ujamaa de la Tanzanie sont en train de détruire certains des vieux mythes répandus en particulier par ceux qui se sont opposés à tout prix à l'indépendance et au développement de l'Afrique. Les villages Ujamaa ont montré une chose certaine : que l'Africain peut, même s'il a le niveau d'un paysan, diriger ses propres affaires s'il reçoit une bonne orientation. L'organisation du village Ujamaa est basée sur l'effort personnel et le recours à ses propres moyens.

Le programme d'exploitation de la noix d'acajou en est un exemple. Des plans détaillés sont en train d'être élaborés pour les autres petits projets pouvant être réalisés dans les zones rurales en particulier dans les villages Ujamaa car les grandes lignes de la politique établissent clairement

qu'on doit insister d'avantage sur le développement des zones rurales et oeuvrer à la diminution des disparités régionales. Ces plans seront exécutés notamment par la filiale de la S.N.D, la "National Small Industries Corporation Limited."

Des plans ont déjà été tracés pour l'exécution immédiate à Singida, Igalula, Bukoba, Njombe, Dodoma et Morogoro. Ils porteront sur le travail du métal et du bois, les répartitions générales, la confection des vêtements, le travail du cuir etc... Le rôle essentiel de ces centres consistera à former la main-d'oeuvre rurale et à collecter les produits ruraux.

A la lumière de ce qui vient d'être dit, j'aimerais examiner comment les secteurs publics ont contribué à l'intégration et la coopération économique inter-africaines. En plus du rôle important et très stratégique qui leur est assigné dans le développement de l'économie nationale de la Tanzanie, les entreprises para-publics nationales doivent jouer un rôle clé dans le développement global et le renforcement des relations économiques dans la région de l'Afrique de l'Est notamment dans le domaine des transports et communications. La Tanzanie est membre de dix organismes para-publics multinationaux à savoir : l'East African Posts and Telecommunications, l'East African Railways Corporation, l'East African Harbours Corporation, l'East African Airways Corporation, la Banque Est-Africaine de développement, l'East african Shipping Lines, la Zambia-Tanzania Road Services, le Tazama Pipeline, la Tazania-Chinese Joint Shipping Line et la Tanzania-Zambia Railway Authority (TAZARA). Pratiquement toutes les sociétés publiques multinationales ont de vastes programmes de développement devant être exécutés en Tanzanie pays qui constituera l'épine dorsale des programmes de communications et de transports. En dehors de ce

domaine, l'auteur n'a pas constaté de sérieuses tentatives soit en Afrique de l'Est soit dans les autres parties de l'Afrique pour utiliser les sociétés publiques comme force directrice pour l'intégration et la coopération économiques africaines notamment dans le domaine du développement industriel.

Le dernier des cinq principes incorporés dans le Second Plan Quinquennal de Développement de la Tanzanie 1969-74 dit ceci : "Intégration économique africaine - Le plan met l'accent sur l'extension de la coopération économique avec les autres Etats Africains."

Cette politique n'est guère développée ailleurs dans le plan. Il est suggéré dans le plan la continuation de la pleine participation dans le Marché Commun East-African. On ne voit presque pas de nouvelles industries planifiées sur une base Est-Africain, ce qui devrait en principe être le principal motif de création d'un marché commun. Toutefois, une véritable stratégie industrielle doit avoir une base Est-africaine surtout si l'on veut mettre l'accent sur les industries de production de biens d'équipement. Malheureusement on n'a pas noté beaucoup de progrès dans cette direction.

L'Afrique a été, plus que les autres régions en voie de développement, considérablement ignorée par les investisseurs ; et maintenant beaucoup de planificateurs et d'investisseurs, la considère comme la dernière grande frontière du développement. Etant donné que beaucoup de dirigeants africains sont favorables à l'idée d'une entreprise commune, les investisseurs en sont venus également à l'accepter comme un fait de la vie économique africaine. Si des organismes tels que la S.N.D en Tanzanie, la Société Ougandaise de Développement en Ouganda et la Société de Développement Industriel et Commercial (SDIC) au Kenya continuent à fonctionner sagement et avec succès, il est probable que la confiance des investisseurs augmentera davantage.

Ce dont se plaignent essentiellement investisseurs et planificateurs, c'est l'étroitesse des marchés nationaux en Afrique. Chaque pays est tenu de développer les industries installées à l'intérieur de ses frontières, par l'intermédiaire généralement de ses propres sociétés de développement comme c'est le cas de la S.N.D, de la S.O.D, de la S.D.I.C, dans le marché commun Est Africain.

Les promoteurs de l'Intégration Economique Africaine et certains investisseurs étrangers soutiennent que pour développer à l'avenir de grandes industries de production de biens d'équipement, il est nécessaire de développer sur une grande échelle, des projets ayant accès à un marché régional ou continental et bénéficiant d'une grande mobilité de main-d'oeuvre et de matières premières venant d'une vaste région.

La théorie, si raisonnable soit-elle, semblerait à peine possible si le développement industriel devait se poursuivre sur une base nationale. On suggère aussi que les entreprises nationales se spécialisent et que les droits de douane en Afrique soient abaissés. Le système de spécialisation a été proposé et accepté dans l'Accord de Kampala de 1964. Le système qui englobe le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda n'a jamais vu le jour du fait principalement qu'il n'y avait ni degré de planification économique intégré élevé en Afrique de l'Est, ni outils pour mettre en oeuvre l'accord qui n'a pas abouti. D'après l'auteur la mise en oeuvre de l'Accord nécessitait une certaine bonne volonté et un esprit de bon voisinage ; un degré élevé de planification économique intégré ainsi que les instruments d'exécution efficace nécessaires sur une base régionale et sur la base de l'ensemble de l'Afrique constitue quelque chose qui manque encore en Afrique.

La réponse réside essentiellement dans la pratique d'une coopération régionale plus restreinte. La Communauté Est-Africaine est la plus avancée dans ce domaine mais malheureusement une politique industrielle régionale n'a pas encore été élaborée avec succès.

Les perspectives africaines sont vastes et comme les pays africains essayent de réduire les siècles de développement en décennies, il y a d'après l'auteur, un espoir, même si ce n'est qu'une lueur d'espoir, de voir qu'une conception économique plus raisonnable prévaudra en Afrique, que des politiques industrielles régionales se réaliseront et qu'avec elles il y aura une nouvelle grande perspective de création d'entreprises communes de différents types dans les pays africains. La Foire commerciale Pan-africaine qui doit se tenir à Nairobi au Kenya à partir du 23 Février 1972 sera-t-elle peut-être le point de départ d'une coopération africaine essentiellement dans l'industrie et le Commerce. Certains pessimistes disent que les horizons africains sont non seulement vastes mais ne peuvent jamais être atteints ; pourtant c'est le fait d'essayer de les atteindre qui peut conduire à un véritable progrès.

Si nous examinons ce qu'ont été l'industrie et l'économie Tanzaniennes en 1960 et même en 1965 lors de la création de la S.N.D., nous pouvons considérer qu'en dépit des hauts et des bas et des vides à combler, nous sommes montés assez haut pendant ces quelques années. En dépit de notre "Grand Bond en Avant" le Tanzanie reste encore un pays pauvre et personne ne le sait mieux que le Tanzanien lui-même. Le revenu par habitant a augmenté mais reste encore autour de 600 shillings comparé à 1.200 shillings pour l'ensemble de l'Afrique et 25.000 shillings pour les Etats-Unis. D'autres données statistiques

telles que les taux d'alphabétisation, de mortalité infantile, d'espérance de vie placent la Tanzanie presque au bas de l'échelle internationale.

Il est difficile de faire une évaluation et une conclusion critique quant à la question de savoir si tout le progrès accompli par la Tanzanie est le résultat exclusif de l'adoption de politiques socialistes, ou s'il est le résultat inévitable de l'action d'une jeune nation qui vient de prendre en mains la gestion de ses propres ressources.

La postérité de la Tanzanie et de l'Afrique sera mieux placée pour louer ou commenter les réalisations passées de la Tanzanie et de la S.N.D en particulier. C'est pour cela que mon intention est de regarder en avant pour voir ce qui reste à atteindre, et je crois que nous planificateurs, administrateurs, etc... pouvons contribuer au progrès de la Tanzanie et de l'Afrique en nous posant la question de savoir quelle voie la Tanzanie doit-elle suivre ? et quelle voie l'Afrique doit-elle suivre ?

Si la Tanzanie et l'Afrique doivent choisir la voie du progrès, si elles doivent atteindre cet horizon insaisissable, nous devons alors leur fournir ce qui leur manque. La plus grande imperfection que j'ai eu l'occasion de connaître parmi celles qui existent dans mon propre pays et dans les autres pays africains concerne le système de planification lui-même. Ceci est aggravé par les pénuries aiguës de main-d'oeuvre existant dans les ministères et les entreprises publiques qui pour rendre les choses pires encore, sont confrontés aux fortes pressions du travail quotidien.

La nécessité d'un meilleur système de planification pour l'avenir, c'est à dire un processus systématique

- a) d'identification d'un besoin d'opportunité,
- b) de détermination de la praticabilité des autres solutions,
- c) de programmation des facteurs de production en ce qui concerne la présentation, la construction, les finances, la gestion
- d) de réalisation d'avantages, a toujours été reconnue

mais les imperfections de la préparation des projets ont néanmoins persisté. Tant que ces imperfections ne seront pas rectifiées nous ne tirerons pas de nos niveaux actuels de ressources en finances et en main-d'oeuvre, la meilleure valeur de développement.

Etant donné que beaucoup de pays africains ont choisi le secteur public comme secteur clé de la croissance future, il est nécessaire alors d'introduire plus pleinement dans le processus de planification, les activités directement productives des entreprises publiques. Autant que peut en juger l'auteur, le Budget joue un rôle essentiel dans la planification, mais a le défaut de mettre l'accent sur l'étape des dépenses. Lorsqu'un projet arrive au niveau du Budget beaucoup de décisions irrévocables ont déjà été prises. L'annulation d'un projet peut constituer du gaspillage. L'intégration de la planification systématique préalable à l'investissement, avec le processus d'élaboration du Budget pourrait éviter ce problème.

Comme quelqu'un qui vient de l'industrie de l'aviation, j'ai une remarque finale à faire. Un des traits saillants qui manquent dans nos entreprises publiques et également dans notre administration concerne les "co-pilotes" aux postes de direction et aux postes réservés aux cadres. Lorsqu'il s'agit

de remplacement, il n'est pas étonnant que le "pilote" rapidement promu confonde au début, la pédale d'accélérateur avec la pédale de frein !

~~Je me suis en quelque sorte abstenu délibérément~~
de mentionner les résultats obtenus dans le secteur public, et à la S.N.D. en particulier — ce que la direction a réalisé jusqu'ici, le succès de la création de nouvelles industries, le développement de nouvelles techniques, l'accroissement de la productivité et l'amélioration du rendement et de la qualité ou l'épargne des dépenses et des devises .

J'espère qu'une discussion de ce document permettra d'élucider ces problèmes.

Pour donner à réfléchir, je poserai à nouveau la remarque que j'avais faite auparavant ; quelle voie la Tanzanie doit-elle suivre ? Quelle voie l'Afrique doit-elle choisir ?

ANNEXE I

Liste provisoire des Projets prévus par la S.N.D 1969/74

en milliers de Shillings

Dénomination du projet	Total des Dépenses prévues 1969/70 - 1973/74
Les Tanneries de Tanzanie	5.245
Les Industries laitières de la Côte	5.066
Société de Production d'Engrais de Tanzanie	112.307
Tembo Chipboards Ltd.	5.076
Tabora Msitu	1.740
Pâte de sisal	360.000
Laminerie	2.739
Pierreries de Tanzanie	1.000
Général Tyre E.A.	62.000
Etude du Kaolin	185
Distillerie	2.850
Traitement de l'acajou	600
Bicyclettes	4.250
Détergents	2.000
Développement des scieries	7.200
Traitement du "Kenaf"	25.000
Traitement des Fruits et Légumes	960
Diversification du traitement de l'Acier	700
Développement de l'exploitation du Sel	3.000
Plastiques de Tegry	500
Développement de la fabrication des chaussures	2.500
Tuyaux et Plaques en amiante	22.400
Fabrication de fibro-ciment	18.000
Meubles	5.000
Pneus et chambres à air de bicyclettes	6.150
Pêcherie	5.000
Carrelage	1.000
sacs en sisal	7.965
Fabrication d'amidon	1.700
Tapis en sisal	13.000
Fabrication de serviettes	2.500
Diversification des textiles	12.000
Tricotage de tissus extensibles	2.000
Tuyaux en acier	10.000
Développement de l'industries du ciment	24.000
Maltage	11.000
Batteries de voiture	2.710
I.P.S Building	12.000
TOTAL	780.783

ANNEXE II

AVERTISSEMENTS ET REFERENCES

Les idées exprimées dans ce document sont uniquement celles de l'auteur qui est d'ailleurs entièrement responsable des erreurs commises dans l'appréciation de la situation ou l'énonciation des leçons à tirer.

Ce document n'est nullement officiel et ne doit être considéré comme reflétant ni les idées passées et actuelles de la S.N.D avec laquelle l'auteur a travaillé en 1968-70 ni celles de l'East African Airways Corporation où l'auteur travaille actuellement.

Références

- 1 - Second Plan Quinquenal de Tanzanie (1969-74) Vol. I et II
- 2 - Background to the Budget 1968-69
- 3 - Etude Economique Annuelle 1969 - 70
- 4 - Etude Economique - Plan Annuel 1970 - 71
- 5 - Rapports et comptes Annuels de la S.N.D 1967, 1968, 1969, et 1970
- 6 - N.D.C JENGA N° 6, Mai 1970 ; N° 9 1971 ; N° 10 1971.
- 7 - "Management of Social Development in Tanzania - The case of N.D.C par B.P Mramba and B.V Mwansau - 1971.
- 8 - Participation in Tanzania - the Role of N.D.C. by C.G Kahama, 1971
- 9 - Management of Industries in Socialist Tanzania - The way Ahead - by Dr Ferenc Csagoly, 1971
- 10 - Promotion of Small Scale Industries in Ujamaa villages of Tanzania - by C.G. Kahama, 1971

- 11 - The Contribution of N.D.C and its Group Companies to Tanzania's Rural Development Policy - by F.M. Kazaura
- 12 - Socialist Planning in Tanzania - The Second Five Years - by Ian Livingstone (E.R.B. Paper 69.13)
- 13 - The Domestic Finance of Development Projects in Tanzania - by Dr. John Loxley (E.R.B. Paper 71.8)
- 14 - The structure of the Tanzania Industry - by Dr J.F Rweyemu (E.R.B. Paper 71.2)
- 15 - A Framework for Regional Allocation of Industries - by H.E. Grundman (E.R.B. Paper 70.17)
- 16 - Criteria for Evaluation of Investment Projects in Manufacturing Industry - by Z. Dobrska-Woydt (E.R.B.)
- 17 - Investment Criteria for Public Enterprises - by P.D Henderson - Oxford University.
- 18 - Institutional Arrangements for Supplying Credit and Finance to the Rural Sector of the Economy of Tanzania. - by H.H Binhammer (E.R.B. Paper 68.17)
- 19 - The Effects of Nationalisation on Current External Payments - by M. Yaffey (E.R.B. Paper 69.2)
- 20 - The Institutional Framework for Mobilising Savings in Tanzania by H.H. Binhammer (E.R.B)
- 21 - Industrial Financing of Public Manufacturing Enterprises in Tanzania - by C.G. Kahama.
- 22 - Analysis of Accounts of Parastatals 1966 and 1967 - Central Statistical Bureau
- 23 - Unequal Partners (Vol. I) by Thomas Balogh
- 24 - Socialism, Democracy and Industrialization - by Amlan Datta
- 25 - The Theory of Economic Integration by BALA BALASSA.
- 26 - Vers une Action Commune, pour le Développement du Tiers-Monde par Lester Pearson (Président de Commission)