Mise en ligne : 26 février 2014.
Dernière modification : 2 novembre 2019.
www.entreprises-coloniales.fr

SOCIÉTÉ DES SULTANATS DU HAUT-OUBANGUI PAR CATHERINE COQUERY-VIDROVITCH

Voir aussi Sultanats du Haut-Oubangui : radiographie du conseil, revue de presse
www.entreprises-coloniales.fr/afrique-equatoriale/Sultanats-Ht-Oubangui.pdf

Catherine Coquery-Vidrovitch, *Le Congo au temps des grandes compagnies concessionnaires 1890-1930*, thèse,1970, Paris, Mouton, 1972.

Ce chef d'œuvre est maintenant téléchargeable chapitre par chapitre sur :
http://books.openedition.org/editionsehess/372

Nous donnons ici les extraits concernant les Sultanats.

Il manque à cette étude une analyse de l'évolution de l'actionnariat. Elle aurait montré comment on passe d'actionnaires et dirigeants mondialisés, qui ont rapidement fait le choix d'autres horizons, à des entrepreneurs régionaux qui n'ont réussi qu'à faire vivoter cette affaire. Pour bien comprendre les parties de l'Empire, il faut connaître à fond le monde français de l'entreprise, et au-delà.

A.L.

……

NAISSANCE DE LA COMPAGNIE. — SES PROMOTEURS

[62] L'Afrique équatoriale était, au sein même de l'empire français, une possession mineure — ce qui n'était pas le cas du Congo pour la Belgique. Rien d'étonnant, en vérité, à ce que les Belges eussent cherché — et partiellement réussi — à l'annexer à leur domaine.

Leur première tentative avait visé le vaste territoire limitrophe de l'État Indépendant qui s'étendait sur la rive droite du haut Oubangui. Le colonel Thys, directeur général de la Cie du Chemin de Fer du Congo et promoteur de la plupart des grosses entreprises de l'État Indépendant, avait demandé, au nom de la Société Franco-Belge du Haut-Congo, de bénéficier dans cette région d'une concession de trente millions d'hectares[1] . Malgré des négociations assez poussées, l'affaire échoua[2] .

En effet, à la nouvelle de l'initiative belge, les Français s'inquiétèrent de laisser échapper le deuxième « versant d'une même vallée, situé sous le même climat et renfer3ant les mêmes richesses naturelles quand nos voisins réalisaient d'immenses

---

[1] Cointet, *Lettres à sa famille.... op. cit.*

[2] Le commissaire général du Congo de Lamothe, et l'un des membres de la Commission des concessions coloniales, Boucard, maître des requêtes au Conseil d'État, se rendirent en octobre 1898 à Bruxelles pour négocier avec le colonel Thys cette affaire qui leur paraissait alors « de nature à être [...] facilement accueillie ». Gérard, ambassadeur de France à Bruxelles, à E. Delaisie, Bruxelles, 15 oct. 1898, G.C., XIX-4(b).

fortunes sur la rive gauche[3] ». Le Syndicat français des bassins du Tchad et de l'Oubangui, présidé par Étienne Watel, émit une vive protestation, fort de la mission de Béhagle qu'il avait financée en 1897 dans le bassin du Tchad, puis de la seconde expédition qu'il avait lancée en 1898-1899 sous la direction de Bonnel de Mézières auprès des sultans du Mbomou (Bangassou, Rafaï, Sémio et Tamboura). Il arguait d'un traité conclu le 18 décembre 1898 avec Bangassou qui lui réservait le monopole du commerce dans la région. Pour mettre fin au différend, le ministre prit alors la décision qu'« aucune concession ne serait établie dans les Sultanats [4] ». Mais devant l'afflux des candidatures, la Commission des concessions prit l'initiative de concentrer les capitaux en course en une seule vaste affaire, la Cie des Sultanats du Haut-Oubangui [5]. L'affaire comportait encore une importante participation belge. Vallette-Duc, industriel lyonnais résidant à Anvers, avait intéressé à l'entreprise le négociant Victor Dhanis, parent du baron Dhanis qui dirigeait les forces de l'État Indépendant. Autour d'eux les actionnaires belges (60 sur 142) possédaient près du tiers des actions [6].

CHAPITRE XV
LES RÉUSSITES
1. L'ÉCONOMIE DE PILLAGE : LA Cie DES SULTANATS DU HAUT-OUBANGUI

[341] Le mécanisme de la traite, tel que nous l'avons décrit au début de cet ouvrage, connut son apogée dans les années qui précédèrent la crise du caoutchouc de 1911. Celle-ci porta un coup irréversible au produit de cueillette.

[342] Nous n'insisterons pas longuement sur l'histoire de cette société, à laquelle nous avons déjà fait allusion fréquemment, car ce fut un exemple typique de société déprédatrice qui disparut avec l'exploitation concessionnaire traditionnelle[7]. Constituée au capital exceptionnellement important de neuf millions de francs en vertu du décret de concession du 29 juillet 1899 et astreinte à une redevance fixe de 100.000 fr. par an pour un vaste territoire de quatorze millions d'hectares, cette société fut un véritable paradoxe. Elle produisit « l'œuvre la plus négative, en parcourant la plus brillante

---

[3] *Mise en valeur du Congo français..., op. cit*.

[4] Dampierre [384], pp. 484-485 et 489-493.

[5] Liste des associés :

— R. Bouchard, négociant en vins à Beaune, malteur et administrateur des Faïenceries de Saint-Amand-les-Eaux et Hainage, Nord.

— [Abel] Couvreux, Paris, ingénieur et administrateur de la Cie du Port de Bizerte.

— Devos, Paris : négociant-commisionnaire en graines et huiles.

— [Max] Duchanoy, [Charles] Mascard *[sic : Mascart]* et Laurencin, Paris : ingénieurs, soutenus par la Banque Française d'Afrique du Sud.

— Émile Gauthey, Paris : ingénieur et administrateur de la Société des Établissements Cail et de la banque russe la Saint-Pétersbourgeoise.

— Lemoine, Paris : ingénieur.

— [Théodore] Mante, Marseille : armateur.

— Tandonnet, Bordeaux : armateur.

— Vallette-Duc, Lyon et Anvers : fabricant de papier à cigarettes.

— [Étienne] Watel, Paris : ingénieur, président du Syndicat français des bassins du Tchad et de l'Oubangui.

Cotelle, président de la Commission des Concessions, à M.C., 31 juil. 1899, G.C., XV-29 (a).

[6] Sur 18.000 actions de 500 fr., 4.429 revenaient à des Belges, presque tous d'Anvers, et 980 à Vallette-Duc. Sur 37 gros actionnaires, 13 étaient Belges ; 33 possédaient de 100 à 980 actions, 4 seulement capitalisaient 6.234 actions (Banque Coloniale de Belgique, Bruxelles : 1.000 actions ; Banque Française de l'Afrique du Sud : 1.764 actions ; Cie Française Coloniale et Industrielle : 1.550 actions ; Ét. Watel : 1.820 actions). La liste des actionnaire (ibid.) est publiée sans commentaire par Dampierre [384], pp. 515-518.

[7] L'histoire de la société a été évoquée par Dampierre [384], pp. 484-485 et 494-508.

carrière[8] ». Sa formule d'exploitation fut, en effet, de produire le plus possible, sans tenter ni aménagement durable, ni mise en valeur proprement dite.

Carte 24. Les factoreries de la Cie des Sultanats. D'après les comptes rendus aux Assemblées des actionnaires, Arch. Crédii Lyonnais.)

Sa fortune reposait sur le monopole qu'elle s'était assuré dans une zone aux structures politiques traditionnelles exceptionnellement favorables, celle des Sultanats ménagés à l'occasion de l'intrusion belge de la fin du XIXe siècle, et respectés par l'administration française au moins jusqu'à l'entre-deux-guerres[9] . En 1901, un traité avec le sultan Bangassou accordait à la compagnie le privilège « de tout le commerce par échange ou contre espèces […] pour tous les produits », y compris l'aménagement [343] des moyens de transport, c'est-à-dire l'usage des pagayeurs et des porteurs[10] . Dès l'année suivante, en échange d'une ristourne au sultan, la récolte de caoutchouc fut apportée directement des chefferies aux factoreries, sous le contrôle de bazinguers du chef africain. En 1906, le sultan Hetman se vit garantir ses frontières par l'État français en échange d'une subvention royale, en guise de capitation, de 18.000 fr. par an, payable en caoutchouc et automatiquement rétrocédée à la société[11] . L'éloignement et la pénurie de personnel assuraient l'entreprise de la non-ingérence de l'administration. L'usage des versements en nature, codifié à partir de 1907, mit à l'abri de l'introduction du numéraire générateur de hausse des prix[12] .

Sur la totalité du capital, on n'appela jamais que 3.600.000 fr. et l'on s'en contenta largement. L'autofinancement visible (provisions + reports + amortissements) était à peu près nul, du moins à fin d'investissement : les provisions spéciales se montèrent, en tout, à 30.000 fr. (en 1904-1905), et la quasi-totalité des bénéfices était immédiatement distribuée aux actionnaires. Cependant, dans les années très bénéficiaires 1907 à 1911, un report moyen de 3 à 400.000 fr. permit de constituer une réserve contre les aléas du marché, consacrée à éponger en une seule fois (bilan 1914) les pertes sévères essuyées en 1913 (1,6 million)..

Les amortissements qui avaient quand même atteint, en 1907, un total de 800.000 fr. disparurent ensuite pratiquement du bilan — puisqu'il n'y avait rien à amortir

Amortissements de la Cie des Sultanats
(en milliers de francs)

1902	56
1903	157
1904	206
1905	165
1906	61
1907	145
1908	12
1915	18
1916	31
1919	125

D'après les bilans annuels, Arch. Crédit Lyonnais.

Quant aux investissements, évalués sur la base des immobilisations en Afrique, ils étaient inexistants : mis à part des « frais de premier établissement » estimés à

[8] Inspecteur général Fillon, Rapport concernant le contrôle des concessions, Conc.,XXXIX (2)-A(4).
[9] Voir p. 107.
[10] Traité du 25 sept. 1901, G.C., XV-29(C).
[11] Dampierre [384], p. 499.
[12] Voir p. 159-160

256.000 fr. en 1901, ils se limitèrent à 71.000 fr. en 1902-1903, amortis dès 1905, et à 138.000 fr. en 1913 (« Immeubles et plantations ») amortis dans les années suivantes.

Enfin, les marchandises importées, inscrites très au-dessus de leur valeur car estimées au prix de revient sur la concession (prix d'achat en Europe + frais de transport + droits d'entrée), ne dépassèrent le million de francs que de 1907 à 1914, pour retomber à moins de 200.000 fr. en 1920, avec un regain très éphémère en 1926 (en francs courants), à la suite de la remontée sans lendemain des cours du caoutchouc. Ces chiffres sont d'ailleurs très douteux, car la majeure partie des échanges résultait de l'importation dissimulée d'armes et de munitions prohibées.

[344]

Graphique 3. Cie des Sultanats. Marchandises en Afrique. (D'après les bilans annuels, Arch. Crédit Lyonnais.)

Les seuls frais réels furent ceux du personnel. A Paris, le taux des jetons de présence au conseil atteignit 50.000 fr. en 1901. A raison de douze administrateurs, cela portait les frais généraux du siège social à 654.620 fr.. En contrepartie, la compagnie fit toujours appel à des hommes expérimentés : Charles Engeringh, directeur en Europe depuis mai 1900, puis administrateur-délégué et agent général en 1905, était l'ancien directeur en Afrique de l'Abir [13]. En Afrique, l'entreprise fut conduite avec énergie par Charles Pierre, ancien membre de la mission Bonnel de Mézières, qui explora à plusieurs reprises le pays vers le Nil, en 1903 et en 1911 [14].

Fondère, président des Messageries fluviales du Congo, entrait au conseil d'administration avec la mission de renflouer la Cie de Navigation et de Transports Congo-Oubangui dont les Sultanats possédaient les trois quarts du capital (1.757 actions sur 2.400). Théoriquement, les postes de commerce furent assez nombreux. Les créations se succédèrent sans discontinuer dans les premières années : huit agents européens et quatre factoreries en 1901 (Rafaï, Bangassou, Sémio et Ganapia), douze agents et six factoreries en 1902 (Bakouma et Ouango), vingt agents et sept factore- [345] ries en 1903 (Djema), vingt-quatre agents et dix factoreries en 1904 (Kaka, Banima et Combou). Dix-neuf magasins existaient en 1914, avant que la société n'en fermât neuf en raison de la guerre[15]. Elle-même déclarait alors 27 établissements et 144 constructions. Mais les bâtiments, dont trois seulement étaient édifiés en briques et le reste en pisé, furent toujours dénoncés comme précaires et sans valeur[16]. A partir de 1912, la concurrence des tiers, jusqu'alors muselée (comme Otto en 1908-1910), se fit durement sentir[17]. Weissenthaner et quelques traitants indépendants (trois Portugais et un Syrien en 1914) essaimèrent des postes vers lesquels des tarifs moins excessifs drainèrent la clientèle.

Graphique 4. Cie des Sultanats. Bénéfices bruts déclarés et bénéfices approximatifs réels sur produits.

La quasi-totalité des bénéfices résultait en effet de l'achat des produits à un taux extrêmement bas (57 centimes en moyenne le kilo de caoutchouc, 6 fr. le kilo d'ivoire) contre des prix de vente en Europe de dix à vingt fois supérieurs. A supposer même que

---

[13] Compte rendu annuel à l'assemblée des actionnaires, Abir, 1900, Arch. Crédit Lyonnais.

[14] Une mission partit le 24 nov. 1911 pour étudier, au nom de la C.N.T.C.O., la possibilité d'une voie entre le Mbomou et le haut Nil. Placée sous la conduite de Charles Pierre, elle était dirigée par le capitaine du génie Bouysson, avec un ingénieur, un médecin et sept opérateurs, et fut inscrite au bilan pour 52.000 fr. Bilan 1912, Arch. Crédit Lyonnais.

[15] Dix factoreries en 1915, treize en 1916, douze en 1917-1918. G.G.A.E.F. à M.C., 9 sept. 1918, Conc., X-XXIX(2)-A(3). Comptes rendus à l'assemblée générale des actionnaires, Arch. Crédit Lyonnais.

[16] Rapport d'inspection, 1908, Conc., XXIX(2)-A(4). Inspecteur Fillon, Rapport concernant le contrôle des concessions, 1913, *ibid*.

[17] Voir p. 258-259.

le prix de revient du transport sur les marchés d'Europe eût doublé ou même triplé les frais, la marge bénéficiaire serait demeurée considérable. Une série de calculs nous a permis d'établir une grossière approximation des bénéfices bruts de l'entreprise réalisés sur la vente des produits (les bénéfices réalisés sur [346] l'importation des marchandises étaient à peu près nuls, en raison de l'extrême médiocrité des stocks). Les bénéfices réels furent certainement largement supérieurs aux bénéfices déclarés. La marge d'erreur est importante, puisque nous avons supposé que les ventes sur le marché européen commercialisaient la totalité de la production annuelle correspondante (seul chiffre connu), ce qui fut loin d'être toujours le cas. Le prix de revient des produits, estimés à 2 fr. le kilo de caoutchouc et 10 fr. le kilo d'ivoire, est acceptable jusque vers 1920, beaucoup moins sûr ensuite car, même en Afrique, les prix d'achat au producteur s'élevèrent sensiblement avec l'apparition de la concurrence, surtout en 1925-1926, et les tarifs du fret suivirent le mouvement général de hausse[18]. Cependant, la confrontation avec les bénéfices bruts déclarés de l'entreprise est assez positive, au moins jusqu'à la guerre. La société, comme il est prévisible, sous-estimait ses gains — ce qui lui permettait de réduire d'autant la part bénéficiaire de l'État —, surtout lorsqu'ils atteignaient des taux inespérés (par exemple en 1910, année maximum où un bénéfice brut déclaré de 3.300.000 fr. masquait un bénéfice réel de l'ordre de 5 millions).

On peut en inférer que les taux de profit réels de la société (rapport des bénéfices *nets* aux capitaux *versés*) étaient nettement supérieurs aux taux apparents. Or, en dépit de l'éloignement et de la faible rentabilité de la zone, ceux-ci furent considérables jusqu'à la guerre, culminant aux alentours de 100 % à l'époque du boom du caoutchouc (1906-1910) :

Taux de profit de la Cie des Sultanats. (en %)

1902	5,1
1903	13,1
1904	24,1
1905	48
1906	71,1
1907	97,7
1908	71,1
1909	93,3
1910	102,2
1911	48,8
1912	22,2

La production du caoutchouc était étroitement solidaire du cours mondial du produit : maxima en 1911-1912, à la suite de la hausse de 1910, elle s'accrut encore en 1916-1919 (450 t), au moment de l'effort de guerre qui, en classant le produit parmi le matériel stratégique, garantissait le marché de l'État. Mais, après 1920, la société abandonna progressivement le caoutchouc qui, compte tenu de la dépréciation du franc, lui rapportait de moins en moins.

Quant à l'ivoire, produit riche mais rare, sa production se stabilisa rapidement entre 20 et 30 t à partir de 1905, lorsque les premières réserves thésaurisées par les chefs furent épuisées. Le produit ne fournissait alors qu'une ressource d'appoint, régulière mais limitée (3 à 400.000 fr. en moyenne). Or, il est intéressant de constater qu'après 1920, malgré une production constamment décroissante, l'ivoire, à la [347] suite de la montée en flèche de cet article de luxe en voie de disparition, se mit à rapporter Plus

[18] En 1925, la société affirmait gagner quand les prix de vente du caoutchouc étaient supérieurs à 5 fr., perdre sinon. Avec un abattement de 25 %, pour impureté, elle déclarait alors un bénéfice de 20 fr. par kilo, soit 4 millions pour une production de 200 t. Compte rendu à l'assemblée générale des actionnaires, Arch. Crédit Lyonnais.

que le caoutchouc. Grâce au volume très faible des transactions qu'il exigeait, il permit, en somme, à une société en demi-sommeil de subsister jusqu'à sa liquidation définitive.

Graphique 5. Caoutchouc produit par la Cie des Sultanats tonnage, prix moyen de vente au kilo, bénéfices approximatifs.
(D'après les comptes rendus annuels aux Assemblées des actionnaires, Arch. Crédit Lyonnais.)

[348]
Graphique 6. Idem, ivoire.

La société renonça à exploiter sa concession au moment de la guerre. En 1917, elle réduisit son capital aux 3.600.000 fr. effectivement versés[19] et rendit à l'État les 3/5 de son domaine — tous ceux qui, situés au nord du parallèle 6°30', étaient effectivement laissés en friche[20] . Puis elle adopta une vie au ralenti, réduisant au minimum ses frais généraux, et arrêta ses opérations sur le caoutchouc. En 1920, elle entreprit le remboursement progressif du capital, opération achevée en 1926. L'abandon définitif de la concession fut ratifiée en 1922[21] .

[349] Dès lors, la société tenta sans succès d'effectuer sa mutation commerciale sur un domaine dorénavant ouvert à l'économie concurrentielle grâce à la route Bangui-Bangassou achevée en 1923. Elle souscrivit à partir de 1920 une participation importante (un million, porté à 3,6 millions en 1924) à la Société du Centre Afrique, la Cie commerciale de l'A.E.F. et surtout la Société d'entreprises Africaines, fondée en 1922, dont les opérations s'annonçaient prospères en Afrique occidentale[22] .

Après avoir envisagé son absorption par la S.E.A., la Cie des Sultanats décida finalement, en 1927, sa liquidation anticipée en faveur de la Société Nouvelle des Sultanats du Haut-Oubangui, au capital de 10 millions de francs, doublé l'année suivante[23] . L'affaire eut la malchance de démarrer au moment de la grande crise. En outre, le chef de poste de Kinshasa, convaincu de malversations et de trafic de marchandises avariées, lui fit perdre aussitôt près de 5 millions[24] .

Bien que la Compagnie se fût assuré « la représentation exclusive, pour toutes nos régions, d'un très grand magasin de Paris », avec le projet de propager auprès de la clientèle européenne « et même indigène » une série de « catalogues de nouveautés » et d'organiser la vente en gros grâce à ses centrales d'achat, les pertes du premier exercice (1927/1928) se montaient déjà à 4,6 millions. L'année suivante, la société, afin de réduire les frais généraux, donna l'ordre absolu de fermer tous les comptoirs qui, individuellement, ne produisaient pas de bénéfices. Puis elle interdit « tout achat de produits coloniaux » et limita son activité à la vente des marchandises européennes, avec rapatriement immédiat des sommes ainsi perçues. Le nombre des agents dans la colonie, encore de 39 en juin 1929, tomba à 15 l'année suivante. En 1930/1931, les pertes n'en avaient pas moins atteint les trois quarts du capital. La société se limita aux deux comptoirs de Brazzaville et de Bangui et loua le reste chaque fois que l'occasion s'en présenta.

---

[19] Par réduction de la valeur des actions de 500 à 200 fr.. Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, 28 févr. 1918, Arch. Crédit Lyonnais.

[20] Convention conclue entre M.C. [minis. des colonies] et Fondère, Paris, 1er juin 1918, ConC., XXXIX (2)-A(7)

[21] Convention conclue entre M.C. et Fondère. 23 août, ratifiée le 15 déc. 1922, Conc., XXXIX(2)-A(9).

[22] La S.E.A. distribua en 1925 un dividende de 10 %. Comptes rendus aux assemblées générales annuelles de la Cie des Sultanats, Arch. Crédit Lyonnais.

[23] Assemblée générale ordinaire du 18 févr. 1929, Arch. Crédit Lyonnais.

[24] Ventes faites à des complices qui n'ont pas payé : 1.956.389 fr. ; pertes du fait d'achats sur place de marchandises inutiles, trop coûteuses ou avariées : env. 3.000.000 fr.. Il fut condamné à trois ans de prison. Ibid.

En novembre 1935, l'incendie du magasin de Brazzaville acheva de ruiner l'entreprise[25] . Elle dut céder à la banque créancière ses 42.000 actions de la Société d'Entreprises Africaines [SEA] et l'ensemble de son actif réalisable au Congo Belge et en A.E.F. L'affaire se trouva réduite au seul magasin de Bangui[26] . Ce dernier témoin de la prospérité passée fut fermé en 1940. La Compagnie entra en liquidation en 1947.

Jusqu'à la Première Guerre mondiale, la Cie des Sultanats du Haut-Oubangui fut le modèle d'une exploitation de traite privilégiée qui fut aussi pratiquée, avec un succès moindre, dans les concessions voisines de la Kotto et du Kouango, auxquelles la rattachaient des liens étroits[27] . Avec un total de 3.732.802 fr. versés au titre de la redevance fixe et de la part de 15 % sur les bénéfices, ce fut, et de loin, la Compagnie qui rapporta le plus à l'État, tout en ayant le moins investi. Mais, malgré son privilège, malgré ses procédés systématiques de ratissage des produits et son utilisation du pouvoir despotique des sultans, sa réussite fut brève. Les dividendes distribués [350] furent généreux sans être excessifs. Les derniers furent accordés en 1912.

Dividendes de la Société par action de 500 fr., dont 200 fr. versés (en francs)

1903	6
1904	12
1905	30
1906	42
1907	51
1908	42
1909	57
1910	63
1911	45
1912	15

Ensuite, le cours des actions tomba rapidement, et se releva à peine après la réforme de 1918

……

La Cie des Sultanats, seul fournisseur des sultans, seul détenteur des moyens de transport, du ravitaillement, des armes, du numéraire et des produits, qui avait « régné » sans partage pendant douze années consécutives, fut incapable de s'adapter aux formes nouvelles de l'économie commerciale. Et la poésie nzakara a gardé souvenir vivace de cette colonisation déprédatrice, avec son cortège de pillards de parasites — « maîtres » européens d'une part, soldats et traitants noirs de l'autre, éléments d'une nouvelle couche sociale d'intermédiaires prêts à exploiter le pays comme employés des Blancs[28] .

---

[25] Et non de Bangui, comme l'écrit Dampierre [384], p. 507.
[26] Bilan de l'exercice 1935/1936, Arch. Crédit Lyonnais.
[27] Superville, ancien administrateur et ami de Bobichon, à l'origine directeur de la Kotto, devint après la guerre [1914-18] le directeur commun des Sultanats et du Kouango.
[28] Dampierre [384], p. 502.