



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

16837-F

Distr. LIMITEE

IPCT.61(SPEC.)

11 mai 1988

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

---

Réunion d'experts sur les petites  
et moyennes entreprises, y compris  
les coopératives

Harare (Zimbabwe), 7-10 juin 1988

LES COOPERATIVES - FACTEUR DE DEVELOPPEMENT DES PETITES INDUSTRIES  
DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT : L'EXPERIENCE ETHIOPIENNE\*

par

Wolde Tsadik Selameab  
Consultant de l'ONUDI

313

---

\* Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Secrétariat de l'ONUDI. Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

## INTRODUCTION

Depuis quelques années, les pays en développement s'intéressent toujours davantage aux coopératives et notamment aux coopératives industrielles. Dans ces pays, où les ressources sont en général limitées et les possibilités d'emploi relativement peu nombreuses, les coopératives sont considérées non seulement comme un moyen nouveau pour mobiliser les ressources en vue du développement mais également comme un instrument efficace pour réaliser une répartition équitable de la richesse nationale.

Les économies de la plupart des pays en développement ont un caractère essentiellement agricole. La productivité dans l'agriculture reste toutefois assez faible vu la prédominance des méthodes de culture traditionnelles et la petitesse des exploitations qui en découle. Même dans les pays où le régime foncier n'a soulevé aucune difficulté, on constate que par suite du faible niveau de mécanisation les exploitations sont en général trop petites et parcellisées, ce qui rend impossible un recours à des méthodes de culture plus extensives.

Dans certains pays, on a recouru avec succès aux coopératives pour parvenir à une mécanisation de l'agriculture. On y a procédé à un remembrement de petites parcelles individuelles qui a rendu la mécanisation possible. Une mise en commun des ressources a permis aux paysans d'obtenir par l'intermédiaire de leurs coopératives un équipement moderne qu'ils n'auraient pu acquérir individuellement.

Quant aux coopératives industrielles, leur incidence n'est pas encore, dans la plupart des pays en développement, aussi bien ressentie que celle des coopératives de commercialisation ou des coopératives agricoles. Cependant, dans certains d'entre eux - l'Inde, par exemple - où la formule a été mise à l'essai, les coopératives - industrielles - se sont révélées tout à fait viables et offrent d'intéressantes possibilités.

En Ethiopie, à la différence d'autres pays en développement à passé colonial, le concept des coopératives - dans son acception actuelle - est d'un apport récent. La première loi sur les coopératives y a été passée dans les années 60, mais les mesures concrètes et sérieuses en vue de leur organisation ne remontent qu'à 1977, date à laquelle a été promulguée une autre loi. Au cours des quelques années qui se sont écoulées depuis, des succès remarquables ont été réalisés et une expérience précieuse a pu être acquise.

Des dizaines de milliers d'artisans se sont organisés en coopératives artisanales dont la production, dans certains cas, atteint déjà le niveau d'une petite industrie. L'expérience ainsi acquise en un laps de temps relativement court démontre à nouveau l'intérêt que présente la formule des coopératives pour la mobilisation des ressources des masses aux fins de la réalisation d'objectifs socialement souhaitables.

Le présent document a pour objet d'exposer dans ses grandes lignes l'expérience de l'Ethiopie en ce qui concerne l'application du concept de la coopération économique dans les domaines de l'artisanat et des petites industries. Après avoir donné un aperçu de l'évolution historique qui a abouti au concept de coopération en Europe, on y décrit la situation actuelle du mouvement coopératif dans certains pays d'Afrique, et l'on présente une analyse détaillée des efforts actuellement faits pour promouvoir les petites industries en Ethiopie et du rôle des coopératives à cet égard.

## HISTORIQUE DU MOUVEMENT COOPERATIF

L'homme est, dit-on, un animal social, et toute l'histoire de l'évolution sociale offre des exemples de coopération à différents niveaux. Dans les sociétés tribales, les individus mettent leurs moyens en commun pour atteindre des objectifs déterminés - chasse, lutte contre d'autres tribus, cultures, etc.; cette coopération présente toutefois un caractère temporaire, spécifique et ponctuel, et ne correspond pas au désir soutenu de résoudre le problème essentiel qui se pose à une société, à savoir la production.

En Ethiopie, par exemple, il existe une sorte de système traditionnel de coopératives bien implanté et largement pratiqué, même aujourd'hui. Ce système se présente sous diverses formes. Dans les zones rurales, les paysans, durant les grandes périodes d'activité, s'entraident à tour de rôle pour mener à bien certaines tâches urgentes selon un système connu sous le nom de "Wonfel". En zone urbaine, il existe un système traditionnel de coopératives d'épargne et de crédit appelé "Equb". Les membres versent à date fixe un montant déterminé à un fonds qui, à tour de rôle, est mis à la disposition de chacun d'entre eux. Le bénéficiaire de la somme, qui peut parfois atteindre des dizaines de milliers de birrs, est choisi par tirage au sort.

Cependant, en Ethiopie, la forme la plus délicate et la plus courante d'association est l'"Idir". Il s'agit d'une assistance aux membres en cas de catastrophe - par exemple, décès. Lorsqu'un des affiliés ou un des membres de sa famille meurt, l'"Idir" se charge d'organiser à ses frais les funérailles dont n'ont ainsi plus à se soucier les personnes en deuil. En outre, l'"Idir" fournit une assistance financière et certains de ses membres apportent leur concours pour assurer l'hospitalité des invités à la résidence de l'affilié après les funérailles. L'apparition et l'extension du concept de coopératives tel qu'on le conçoit aujourd'hui - avec quelques variantes selon les pays - sont liées à la révolution industrielle qui a commencé au Royaume-Uni pour s'étendre ensuite au reste de l'Europe. Les progrès rapides réalisés dans la production industrielle grâce à l'emploi de machines de conception moderne actionnées par des sources d'énergie nouvelles et non plus par la traction animale et à l'utilisation de nouvelles techniques de fabrication faisant appel à une main-d'oeuvre semi-spécialisée ou non spécialisée ont eu de profondes incidences économiques, sociales et politiques. Ces progrès ont détruit l'ancien tissu de sociétés fondées sur des valeurs traditionnelles. Cette évolution a aussi eu des incidences négatives sur le système des corporations qui était auparavant à la base de l'activité industrielle.

La concurrence des nouvelles industries a enlevé aux maîtres artisans leur marché traditionnel. Les techniques de production appliquées par ces industries ont permis de recourir à une main-d'oeuvre semi-qualifiée ou non qualifiée, éliminant ainsi la nécessité d'un compagnonnage plus ou moins long et difficile, formule sur laquelle se fondait le système des corporations.

Les capitaux plutôt que la possession d'aptitudes artisanales sont devenus le fondement de la production et de la richesse. Ceux qui étaient en mesure d'acquérir de nouvelles machines pouvaient alors employer la main-d'oeuvre et amasser d'immenses fortunes. C'est ainsi que s'est développé le capitalisme et, avec lui l'urbanisation. Exploités à outrance par les capitalistes, les ouvriers ont été contraints de travailler dans des conditions pénibles, pendant de longues heures et pour de maigres salaires. Les articles de consommation de base leur étaient vendus par les propriétaires d'usines à des prix exorbitants, ce qui a entraîné un endettement toujours plus grave de la classe des travailleurs et l'a progressivement amené à un mode d'existence proche de l'esclavage.

Telles sont les conditions dans lesquelles a germé le concept des coopératives. Aidés par un petit groupe de philanthropes courageux, les travailleurs exploités ont commencé à étudier les moyens d'alléger leur sort. Dans quelques usines, les ouvriers ont entrepris de mettre en commun une petite partie de leurs faibles ressources pour acheter directement au producteur des biens de consommation qu'ils se sont ensuite répartis. La toute première tentative dans ce sens a été faite en 1844 dans une usine textile anglaise avec l'aide de Robert Owen. Elle remportera un tel succès que l'idée s'en répandit comme une trainée de poudre à travers le reste de l'Europe. Ce fût là le mouvement de Rochdale qui permit entre autres de fixer certains des principes fondamentaux des coopératives encore appliqués aujourd'hui.

Les coopératives orientées vers la production ont été lancées en France, l'un des premiers instigateurs en étant, semble-t-il, Charles Fourier. Durant la brève insurrection du peuple de Paris (1870/71), la gestion des usines abandonnées par leurs propriétaires en fuite a été assurée avec succès pendant deux mois par des travailleurs qui, organisés en coopératives, ont ainsi donné le premier exemple des coopératives industrielles (1).

Un allemand nommé Hermann est à l'origine de l'association de petits commerçants, négociants et artisans aux fins de constituer des banques populaires, embryon de ce que sont aujourd'hui les coopératives d'épargne et de crédit.

Le concept de coopératives a été repris en Inde et dans d'autres régions d'Asie à la fin du XXe siècle. En Afrique, il a été introduit par les puissances coloniales européennes, qui ont suivi le modèle appliqué en territoire métropolitain, sans tenir compte des spécificités des colonies. Après leur accession à l'indépendance, les pays d'Afrique ont pour la plupart conservé ces vieilles institutions.

#### SITUATION DU MOUVEMENT DES COOPERATIVES INDUSTRIELLES DANS CERTAINS PAYS D'AFRIQUE

Comme nous l'avons dit plus haut, dans la majeure partie des pays d'Afrique ayant connu le régime colonial, le mouvement coopératif a des origines bien plus anciennes. La plupart des coopératives y étaient toutefois axées sur des activités comme le commerce, l'épargne et le crédit, etc. et bien plus rarement sur l'industrie manufacturière et l'agriculture.

Depuis quelque temps, on s'intéresse davantage aux coopératives de production, mais ce domaine reste de loin le moins populaire de ceux qu'englobe l'action coopérative. Au Kenya, par exemple, sur les quelque 4 000 sociétés coopératives enregistrées en 1986 et comptant au total deux millions de membres, seules 377 - avec 73 000 membres - n'étaient pas classées dans la catégorie des sociétés agricoles ou des sociétés d'épargne et de crédit, dont le nombre était respectivement de 1 619 et 1 462; il n'est pas aisé de savoir ce qui constitue en l'occurrence une activité non agricole, mais on estime que parmi les 377 coopératives en question, bien peu étaient à caractère manufacturier ou industriel.

A Maurice, où la première loi sur les coopératives remonte à 1913, 2,8 % seulement des sociétés coopératives fonctionnant en 1987 étaient de type artisanal ou industriel. Sur les 424 sociétés recensées dans le pays, la plupart (176, avec 30 600 membres) étaient des sociétés de crédit; il y avait

134 sociétés agricoles couvrant également la commercialisation des récoltes et 79 coopératives de consommation (25 000 membres), mais on ne comptait que 12 coopératives artisanales et industrielles, avec seulement 500 membres (2).

D'une façon générale, la situation est identique en Tanzanie : sur le total de 5 811 coopératives enregistrées fin 1986, tant sur le continent qu'à Zanzibar, 293 seulement, soit 5 %, étaient des coopératives industrielles.

Au Zimbabwe, on comptait en fin 1986, 328 coopératives industrielles réunissant 9 976 membres sur un total de 1 746 coopératives et 154 640 membres. La répartition est analogue dans les autres pays de l'est, du centre et du sud de l'Afrique et les données relatives aux pays d'Afrique de l'ouest confirment la même tendance.

En Ethiopie, dernier peut-être des pays à avoir adopté le système de coopératives comme instrument de développement économique, apparaissent quelques légères différences. En effet, depuis 1978, la création des coopératives y est encouragée dans les secteurs de l'agriculture, du logement, de l'artisanat, de l'épargne et du crédit. En juillet 1987, on comptait 2 922 coopératives de production agricole (239 450 membres), 309 coopératives d'épargne et de crédit (63 540 membres), 1 556 coopératives d'habitation (41 500 membres) et 852 (9 %) c oopératives artisanales (37 046 membres). S'il n'existe encore aucune coopérative de consommation en Ethiopie, différentes institutions en zones tant urbaines que rurales en jouent plus ou moins le rôle.

Dans les zones rurales, ont été créées des coopératives de services qui ont pour fonction de fournir à la population rurale les biens de consommation de base qui lui sont nécessaires ainsi que les apports agricoles. Elles aident aussi à la commercialisation des produits de l'agriculture. En fin 1987, il en existait 4 159 réunissant 4 515 261 membres.

Dans les agglomérations urbaines, des associations polyvalentes de quartier connues sous le nom de "kebeles" sont organisées pour pourvoir aux besoins des habitants d'une circonscription administrative de telle ou telle agglomération. Au nombre des divers services assurés par ces "kebeles", on compte notamment les magasins de kebeles chargés de distribuer des biens de consommation courante et de fournir des services aux résidents de la circonscription. En 1987, il existait dans le pays 1 258 kebeles de ce genre dans 325 zones urbaines. Les kebeles, toutefois, ne sont pas des coopératives et ne peuvent pas être considérées comme telles.

D'une manière générale, le mouvement des coopératives industrielles en Afrique n'a pas pris une grande ampleur et n'a de ce fait pas encore atteint tout son potentiel. La lenteur de l'expansion des coopératives industrielles africaines peut être attribuée à des facteurs d'ordre historique tout comme aux caractéristiques de l'industrie manufacturière elle-même. Historiquement, les coopératives de consommation et les coopératives de commercialisation ont été les premières à être créées et largement exploitées en Europe. Les coopératives de production et les coopératives plus spécifiquement industrielles sont, elles, de conception récente. En Afrique, l'idée de la coopérative a été lancée par les puissances coloniales qui l'ont conformée au modèle européen. Il résulte de cette situation que les toutes premières coopératives créées alors que la plupart des pays d'Afrique étaient encore soumis à un régime colonial, ont été axées sur le commerce ou les services.

Cette tendance s'est maintenue après l'accession à l'indépendance vu l'évidente nécessité de continuer de disposer de telles institutions. Dans la plupart des pays d'Afrique, la commercialisation et la distribution des biens continuent de soulever de graves difficultés. Les produits industriels de consommation sont trop rares pour suffire à tout le monde, ce qui met les denrées essentielles hors de la portée de la population en général et favorise l'instauration d'un marché noir. D'autre part, les prix des produits agricoles, dont dépend essentiellement la majorité de la population, ont fait l'objet de fluctuations telles qu'elles ont favorisé l'exploitation des producteurs par des intermédiaires. Dans ces conditions, les coopératives de consommation et de commercialisation ont quelque peu soulagé la population, ce qui explique leur popularité.

Il faut ajouter à cela que, jusqu'à présent du moins, les conditions prévalant dans la plupart des pays d'Afrique n'ont guère été favorables à la création de coopératives industrielles.

Ces coopératives, qui s'intéressent essentiellement à la manufacture, exigent au préalable l'existence d'une infrastructure industrielle de base, qui reste des plus insuffisantes dans la plupart des pays concernés. Les possibilités industrielles de l'Afrique sont immenses, mais - vu le manque de compétences et d'esprit d'entreprise - rares sont les personnes qui en reconnaissent l'existence et en tirent parti. Le développement généralisé des coopératives de ce type sur le continent a jusqu'à présent été entravé tant par la faiblesse générale du niveau des compétences administratives et techniques en Afrique que par la longue période de gestation qu'exige la réalisation de tout projet industriel.

L'expérience des pays développés de l'est et de l'ouest, comme celle des pays dont le développement est plus récent, confirme l'indubitable importance des coopératives industrielles pour le développement économique. C'est ainsi que l'on a beaucoup parlé, ces dernières années, de l'expérience de l'Espagne avec le mouvement de coopératives industrielles "Mondragon" lancé en pays basque. Les résultats obtenus par les coopératives industrielles de Hongrie, Pologne et Tchécoslovaquie sont remarquables. L'Inde et l'Italie ont, elles aussi, acquis une précieuse expérience dans ce domaine.

Dans la plupart des pays africains, les pouvoirs publics n'ont pas joué un rôle suffisant dans la promotion des coopératives industrielles. La formule des coopératives est assez mal connue en Afrique et les informations limitées dont on dispose tendent à mettre en évidence la faiblesse ou les échecs du mouvement coopératif. Les gouvernements africains admettent pour la plupart que les coopératives constituent un instrument de développement économique, mais très rares sont ceux d'entre eux qui ont pu mettre au point des plans concrets de développement pour la promotion d'entreprises de ce genre.

Cependant, vu la situation qui règne dans la plupart des pays d'Afrique, un immense besoin se fait sentir de créer des emplois, de concevoir des activités génératrices de revenus, de rendre plus équitable la répartition géographique des possibilités industrielles, d'exploiter les ressources, etc., dans des domaines autres que les secteurs traditionnels comme l'agriculture, le commerce ou les services. La promotion des coopératives industrielles s'impose dans la mesure où, selon toute vraisemblance, celles-ci permettraient de résoudre certaines des difficultés économiques auxquelles se trouvent confrontés la plupart des pays d'Afrique.

Promouvoir les coopératives industrielles revient essentiellement à promouvoir les industries manufacturières. Or, le développement du secteur manufacturier est un processus complexe qui exige des politiques et des engagements précis de la part des pouvoirs publics. Vu la situation économique actuelle de l'Afrique, il faut donc, pour assurer leur promotion, considérer les coopératives industrielles non seulement comme un mouvement de masse, mais aussi comme un mouvement exigeant le soutien actif des pouvoirs publics.

#### CARACTERISTIQUES PARTICULIERES D'UNE ECONOMIE EN DEVELOPPEMENT

Le profil économique de la plupart des pays en développement est aujourd'hui bien connu. Typiquement, une économie de ce genre se caractérise par le sous-développement des secteurs producteurs et notamment des secteurs agricole et manufacturier. Dans les quelques pays du tiers monde où elles existent, les industries manufacturières se consacrent essentiellement à la production de biens de consommation. La production de biens d'équipement, notamment en Afrique subsaharienne, à l'exception de la République d'Afrique du Sud, est tout à fait négligeable. Selon une récente étude de l'ONUDI, le secteur africain des biens d'équipement ne contribue qu'à raison d'environ 10 % au total de la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier; en termes absolus, c'est bien peu. On ne comptait en 1977 que huit pays où la valeur ajoutée dans le secteur de la production des biens d'équipement dépassait 15 millions de dollars des Etats-Unis (3).

L'agriculture, élément fondamental de l'économie de nombreux pays en développement, est nettement sous-développée dans la plupart des pays africains; elle est très tributaire des précipitations, et la croissance annuelle de sa production reste bien en deçà de la croissance démographique. La précarité de ce secteur essentiel en Afrique s'est confirmée de manière spectaculaire ces dernières années où, avec la sécheresse persistante, disette et famine ont entraîné la mort de plusieurs millions d'habitants. Même lorsqu'il a plu suffisamment et en temps voulu, la mécanisation était trop peu avancée dans de nombreux pays pour que leur production agricole ait pu suivre le rythme de l'évolution démographique.

En Ethiopie, où l'agriculture représente 50 % du PIB, la croissance économique moyenne entre 1978/79 et 1985/86 a été évaluée à 2,5 %, alors que la croissance démographique au cours de la même période a été de 2,8 % (4); on estime que l'autosuffisance en matière de production alimentaire suppose un taux annuel de croissance d'au moins 6 % pour le secteur agricole. Le scénario dans nombre d'autres pays africains subsahariens n'est probablement guère différent.

Les autres caractéristiques marquantes des économies des pays en développement sont l'explosion démographique et l'inaptitude à assurer de manière satisfaisante l'emploi de la main-d'oeuvre toujours plus nombreuse qui apparaît sur le marché du travail et à tirer parti de la contribution que pourraient apporter ces précieuses ressources humaines. L'agriculture reste dans de nombreux pays en développement le principal employeur. Abstraction faite du sous-emploi, on estime en Ethiopie que 0,5 % seulement de la population active (groupe d'âge 15 à 64 ans) exerce une activité rémunérée dans l'industrie manufacturière, la majeure partie des travailleurs étant employée dans l'agriculture et une faible proportion dans d'autres secteurs, ce qui résulte pour le pays en un taux de chômage considérable, notamment parmi les jeunes (6).

Certes, la main-d'oeuvre est une source de richesse, mais elle ne doit pas être considérée uniquement sous l'angle quantitatif car la qualité compte aussi. Or, la plupart des pays d'Afrique disposent d'une main-d'oeuvre abondante mais essentiellement non formée et non spécialisée. C'est là une des raisons qui expliquent l'aggravation du chômage dans de nombreux pays et leurs difficultés économiques en général.

L'investissement joue un rôle important dans la promotion du développement économique et, partant, dans l'amointrissement des problèmes socio-économiques qu'entraîne le chômage; or, les sources d'investissement nécessaires à une croissance économique soutenue restent, dans la plupart des pays en développement très limitées. Ainsi, le sous-développement des forces productives de la plupart des pays d'Afrique fait que la production annuelle suffit à peine à satisfaire la consommation interne et qu'il ne reste guère de disponibilités pour l'investissement. Ces pays ont donc été forcés de rechercher des sources d'investissement extérieures et se trouvent aujourd'hui confrontés à une grave crise de la dette. Le service par le continent africain d'une dette de quelque 200 milliards de dollars des Etats-Unis engloutit jusqu'à 30 % des recettes d'exportation réalisées par les pays d'Afrique subsaharienne (7). Ces remboursements, évalués à 10,5 millions de dollars en 1987, devraient passer à 14,6 millions de dollars en 1988 (8).

L'objet de la présente section du document est non pas de faire un exposé détaillé des difficultés économiques des pays de l'Afrique subsaharienne, mais seulement de mettre en évidence certains des graves problèmes économiques que connaissent nombre d'entre eux et de donner une idée du contexte dans lequel se place le développement des petites industries, dont on pourra alors objectivement évaluer l'importance.

D'après la situation actuelle ou les perspectives d'avenir, il semble que le salut économique de l'Afrique dépend de l'agriculture et de la promotion des petites industries. Ces industries exigent un investissement modeste pour chaque emploi qu'elle créent, sont généralement adaptées aux étroits marchés intérieurs et peuvent se contenter d'une main-d'oeuvre semi-qualifiée. Le développement systématique des petites industries pourrait conduire à la constitution de plus amples excédents et permettre la formation technique de la main-d'oeuvre. C'est pourquoi les pays d'Afrique doivent sérieusement envisager le problème du développement des petites industries. Il leur faut sans relâche rechercher les moyens de réaliser avec détermination des programmes novateurs dans ce sens.

Dans la mesure où les coopératives industrielles permettent de mobiliser les ressources nationales en vue d'un épanouissement de la petite industrie, les pays d'Afrique devraient sérieusement envisager d'en faire un des instruments de leur développement. Ces coopératives pourraient apporter une contribution considérable pour ce qui est de la lutte contre le chômage et le sous-emploi en zones tant urbaines que rurales et de la fourniture à la population de biens et de services essentiels.

#### **DEVELOPPEMENT DE LA PETITE INDUSTRIE EN ETHIOPIE AVANT LA REVOLUTION DE 1974.**

Il n'est guère facile d'évaluer objectivement la part de la petite industrie dans l'économie nationale avant 1974, faute d'une définition juridique claire de ce qu'elle représentait. Cependant, certaines données statistiques indiquent qu'en 1961/62 l'artisanat et la petite industrie employaient en tout 238 600 personnes. Il ressort aussi d'autres d'études qu'entre 1967/68 et 1973/74, ce secteur représentait en moyenne près de 5,5 % du PIB (9).

Il était dominé par les étrangers, Italiens, Grecs et Asiatiques surtout. Les Ethiopiens qui y occupaient une place de quelque importance étaient très peu nombreux et le gouvernement ne faisait pas ou presque pas d'efforts pour les encourager. Aucune institution officielle n'était chargée de promouvoir le développement de la petite entreprise dans le pays. Les plans incitatifs destinés à favoriser l'investissement étaient proposés aux entreprises capables de faire un investissement initial d'environ 100 000 dollars des Etats-Unis ou davantage en une seule fois. Comme on considère que l'investissement nécessaire à la plupart des petites industries est inférieur à cette somme, on peut facilement conclure que le gouvernement n'avait guère l'intention d'encourager et de développer les entreprises indigènes.

La situation des artisans était plus grave. Sous l'ancien régime féodal l'Ethiopie était comparable à une société de castes. Les artisans étaient considérés comme des êtres inférieurs et méprisés. On avait inventé pour eux des appellations péjoratives et ils étaient forcés de vivre à l'écart à la périphérie des villes. Ces mentalités archaïques et la situation d'infériorité faite aux artisans a non seulement détruit la riche culture artisanale de notre ancien pays mais a aussi progressivement appauvri les artisans.

#### APRES LA REVOLUTION DE 1974

L'une des mesures prises par le nouveau gouvernement après la révolution a consisté à réorganiser et à rationaliser le secteur de la petite industrie. Le nouveau gouvernement a rapidement compris tout ce que ce secteur pouvait apporter à l'économie nationale et s'est efforcé de le développer de plusieurs manières. Il a posé des principes directeurs clairs et défini ce qu'il faudrait entendre par petite industrie; il a précisé les stratégies à adopter pour accélérer sa croissance et a créé un office gouvernemental central pour exécuter ses politiques sectorielles.

Sous l'angle de l'investissement privé, la petite industrie est définie comme une activité manufacturière qui utilise l'énergie motrice et dans laquelle ou bien les machines et l'équipement directement productifs représentent un investissement total inférieur à 100 000 dollars des Etats-Unis, ou bien l'ensemble du capital fixe représente un investissement allant jusqu'à 250 000 dollars. La valeur des bâtiments industriels et du terrain et les coûts de la viabilisation du terrain ne sont pas compris dans le calcul de ces plafonds. Cependant, la différence essentielle entre les deux est que le capital circulant est inclus dans le deuxième, mais pas dans le premier.

L'artisanat est défini comme une activité manufacturière qui repose essentiellement sur l'habileté manuelle et les outils à main. Aucune limite n'est précisée pour le capital investi dans des activités artisanales ou d'importance comparable entreprises en coopérative.

Ces définitions ne doivent pas être entendues dans un sens restrictif ou rigoureux. Elles servent en général à guider l'investissement privé et à sélectionner les entreprises qui peuvent prétendre à une aide au titre des programmes promotionnels du gouvernement. Il n'est donc pas rare de voir classer la même sorte d'activité à la fois dans les entreprises artisanales et dans les petites entreprises, la différence résidant dans le niveau de mécanisation et dans l'organisation de la production. Par exemple, la confection peut entrer dans la catégorie des produits d'artisanat, si elle

utilise des machines à coudre à main et si le tailleur exécute lui-même toutes les opérations nécessaires à la confection d'un vêtement. En revanche, si le travail se fait à l'aide de machines électriques - même si elles ne sont pas toutes électriques - et si la production est organisée de façon telle qu'il y ait une nette division du travail et que le cycle de production soit assuré de façon continue par différentes personnes, l'activité peut être considérée comme petite industrie.

En Ethiopie, l'artisanat et la petite industrie travaillent surtout à la production de biens de consommation et de services techniques. Quelques entreprises seulement produisent des biens d'équipement ou de consommation intermédiaire. On ne pense pas que cette situation évolue notablement dans un avenir proche.

Le gouvernement envisage l'expansion de ce secteur. Le Plan décennal (TYPP) 1983/84 à 1993/94 actuellement en cours d'exécution, prévoit une croissance annuelle de 8 % pour l'ensemble du secteur. Pour y parvenir, il est prévu de créer de nouvelles coopératives et d'encourager l'initiative privée ce qui est, en fait, la stratégie suivie depuis la révolution pour la promotion de la petite industrie dans le pays.

A cette fin, le gouvernement doit prendre les mesures suivantes pendant la période d'exécution du Plan décennal.

- Faire en sorte que toutes les entreprises travaillent au maximum de leurs capacités;
- Elever tant le niveau que le taux d'investissement;
- Accroître la productivité de la main-d'oeuvre grâce à des stages de formation;
- Promouvoir et renforcer l'industrie artisanale en regroupant les artisans dans des coopératives de services et de production en les formant et en les aidant à utiliser des techniques plus modernes, ce qui amènera peu à peu l'artisanat au niveau de la petite industrie;
- Développer les capacités de conception, d'ingénierie et de recherche de façon à être en meilleure position pour choisir les techniques appropriées;
- Créer des capacités nouvelles en encourageant les coopératives de production tout comme les producteurs individuels à se lancer activement dans la promotion de l'artisanat et de la petite industrie; et à cette fin, les motiver en prenant les mesures appropriées en matière de crédits et de fiscalité et en aidant les intéressés à s'approvisionner en matières premières et à commercialiser leurs produits;
- Faciliter la création d'usines dans chaque région après en avoir correctement évalué les ressources naturelles afin de parvenir, toutes choses égales d'ailleurs, à une répartition équilibrée des industries entre les régions; renforcer les bureaux régionaux de l'HASIDA et encourager la création de liens d'interdépendance entre la grande et la petite industrie pour accélérer leur développement conjoint.

L'HASIDA (Office de développement de l'artisanat et de la petite industrie) a été créé en 1977 en tant que service public autonome. L'Office a été chargé officiellement de promouvoir et de coordonner le développement de l'artisanat et de la petite industrie dans le pays.

La loi a prévu qu'un conseil exécutif aiderait l'HASIDA à décider de ses orientations et superviserait ses activités. Le Conseil a pour président le Ministre de l'industrie et ses membres font partie de six autres ministères intéressés et de la Banque nationale d'Ethiopie. Le Directeur général de l'HASIDA est également membre du Conseil.

L'HASIDA a pris une certaine importance depuis sa création relativement récente en 1977. Il a actuellement 15 bureaux régionaux, deux centres de formation professionnelle et plus de 900 employés. Les services de vulgarisation qu'il offre au secteur se sont aussi notablement améliorés tant en quantité qu'en qualité.

Comme on le verra plus en détail, l'HASIDA offre actuellement divers services. Il organise des stages de formation professionnelle et, à l'occasion, des stages de formation des chefs d'entreprise. Il participe à la mise au point et à la diffusion de techniques, aux services consultatifs en matière de gestion, à la fourniture de moyens de production et à la commercialisation des produits. L'aide que l'Office apporte au secteur consiste de plus en plus à trouver des projets et à entreprendre des études de faisabilité.

#### PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES MESURES ACTUELLEMENT PRISES PAR LE GOUVERNEMENT

Le Gouvernement éthiopien a pleinement reconnu l'utilité de la petite industrie pour l'économie nationale et fait de gros efforts pour développer ce secteur à fond. Comme on l'a dit plus haut, il envisage d'y parvenir grâce aux coopératives industrielles et aux entrepreneurs privés. Pour ces deux partenaires, des politiques claires et un cadre institutionnel ont été mis en place. Cependant, pour rester dans les limites du présent document, il ne sera question ici que des coopératives.

L'Ethiopie a une orientation politique socialiste qui, naturellement, se traduit dans tous les domaines : économique, social, culturel, etc. Les principaux moyens de production, la banque, les assurances, le commerce extérieur, etc., sont entre les mains de la collectivité ou de l'Etat. Cependant, il y a des domaines économiques où l'organisation en coopératives et la participation privée sont autorisées, comme par exemple la petite industrie, les transports intérieurs, certains types d'hôtellerie et de restauration, le commerce de détail, le bâtiment.

Bien évidemment, le secteur coopératif a la préférence par rapport au secteur privé, pour des raisons tant politiques que pratiques. D'un point de vue politique, les coopératives sont un moyen de protéger l'intérêt économique, politique et social des masses. Elles sont donc très soutenues par le gouvernement car ces objectifs sont compatibles avec les idéaux socialistes.

Du point de vue pratique, les coopératives sont un moyen très commode de faire bénéficier d'appuis et de services divers un grand nombre de personnes que l'on ne pourrait atteindre individuellement par d'autres moyens, surtout dans un pays aussi étendu que l'Ethiopie où la population qui travaille dans le secteur de la petite industrie et a besoin de l'appui du gouvernement est très importante et où les ressources de l'Etat sont très limitées.

Compte tenu de toutes ces données, le gouvernement a créé un environnement relativement propice au développement des coopératives dans le pays.

Pour commencer, on a encouragé en priorité la mise en place de coopératives d'artisans plutôt que de coopératives industrielles manufacturières plus complexes et d'un niveau plus élevé, et ce délibérément, étant donné ce qu'exige ou signifie la promotion d'industries manufacturières modernes sur le plan financier et sur celui de la main-d'oeuvre qualifiée, et les ressources limitées dont dispose le pays à ce stade initial.

Les produits d'artisanat sont très utilisés dans le pays, bien qu'ils répondent à des besoins traditionnels, et leur fabrication est déjà très développée. Ce secteur est depuis toujours le grand fournisseur de biens de consommation et un employeur important. Les compétences existent déjà, et l'investissement de base est déjà fait ou, s'il reste à faire, est à la portée de la population.

On estime donc que, s'agissant de l'artisanat, les coopératives créent des conditions favorables au renforcement du secteur. Elles favorisent l'introduction de nouveaux produits, améliorent les capacités des artisans, assurent l'approvisionnement régulier en matières premières nécessaires et autres moyens de production et facilitent la commercialisation des produits.

Mieux organisées, les coopératives d'artisans devraient se développer rapidement grâce à l'adoption de techniques plus efficaces qui permettent de produire un excédent important. On organise la formation des coopérateurs sur le tas ainsi qu'à l'occasion de stages courts, et l'on en fait ainsi progressivement des ouvriers pour l'industrie.

Tel est le plan qui a été conçu pour transformer les coopératives d'artisans en entreprises industrielles. Il tient compte des réalités objectives du pays et des progrès effectivement possibles dans des délais raisonnables. L'effort qui sous-tend l'organisation en coopératives n'est pas destiné à perpétuer l'état des choses. Il vise plutôt à utiliser les atouts que possèdent déjà les unités artisanales et à accélérer la transformation de celles-ci en unités manufacturières de niveau supérieur par l'introduction de techniques nouvelles, soit qu'on leur fournisse du meilleur matériel, soit qu'on permette à leurs membres d'acquérir des compétences nouvelles. La plupart des ressources nécessaires à cette transformation doivent aussi provenir de l'intérieur, du mouvement coopératif même.

L'autre aspect de la politique actuelle est la distinction entre la production de biens utilitaires et celle de souvenirs ou d'objets culturels. Dans la mesure où elles sont génératrices d'emplois et de valeur ajoutée, les activités des deux types sont encouragées, mais étant donné les contraintes imposées par les ressources et le désir de frapper fort et vite, la préférence va à la production de biens de consommation.

Ensuite, on distingue aussi les activités transformables et les activités non transformables. Comme on l'a dit plus haut, l'un des objectifs de la création de coopératives d'artisans est de passer de la production artisanale à la production de petite industrie. Bien que, potentiellement, la chose soit possible pour presque tous les types d'activités artisanales, le rythme auquel s'opère cette transformation et les avantages qui en découlent dépendent, notamment, de la nature du travail lui-même. On estime, par exemple, que l'on peut parvenir assez rapidement à transformer la confection artisanale en confection industrielle de vêtements prêts-à-porter et que les résultats

économiques de cette transformation (par exemple l'abaissement des coûts de production à l'unité, un volume de production supérieur et une utilisation plus efficace des matières premières) seront tout à fait substantiels par rapport au temps qu'il faudrait pour transformer certaines activités (poterie, broderie, travaux d'aiguille, travail de l'argent, maçonnerie en pierre, etc.) et aux gains économiques qui en résulteraient.

C'est pourquoi, en général, chaque fois que cela est possible et praticable, l'effort accompli dans le cadre du programme d'organisation de coopératives vise la production de biens de consommation et les activités assimilées, ainsi que celles qui sont le plus susceptibles d'atteindre des niveaux de production plus élevés.

On favorise dans ce secteur deux types de coopératives. Celles qui regroupent les artisans producteurs et celles qui leur permettent d'obtenir des services. Les coopératives d'artisans producteurs peuvent être considérées comme des collectivités. La collectivité possède ou loue les machines et outils de production. La coopérative se charge de commercialiser les biens et services et ses membres sont rémunérés en fonction de la quantité et de la qualité du travail qu'ils fournissent. Ils peuvent recevoir un revenu supplémentaire au prorata du bénéfice net de la coopérative puisqu'ils sont considérés aussi bien comme ses propriétaires que comme ses employés de la coopérative.

En tant que propriétaires, ils apportent une contribution financière à la coopérative et exercent leurs droits par l'intermédiaire de l'Assemblée générale, organe de décision, et du conseil de gestion de la coopérative, qu'ils élisent. En tant qu'employés, ils doivent accepter leur poste, leur niveau de rémunération et la surveillance qu'exerce le conseil de gestion.

Les coopératives d'artisans producteurs se prêtent beaucoup mieux à une transformation technologique. Etant donné que la coopérative est une entreprise collective par nature, l'accumulation y est beaucoup plus rapide et très notable. Par exemple, en juin 1987, il y avait 106 coopératives d'artisans producteurs dûment enregistrées, qui comptaient 4 557 membres, et un autre groupe de 54 coopératives (1 856 membres au total), qui n'étaient pas encore enregistrées en tant qu'unités de production mais qui fonctionnaient comme elles.

Ces coopératives faisaient en moyenne 7 % de bénéfice net par an sur leur chiffre d'affaires et le taux de capitalisation calculé d'après l'accroissement de leur capital fixe était d'environ 17 % par an en moyenne.

La plupart des coopératives de producteurs ont déjà connu des transformations techniques telles que ce sont maintenant de petites usines et non plus des ateliers d'artisans.

Les artisans mettent sur pied des coopératives artisanales de services pour faire face à certaines difficultés (production, facteurs de production, commercialisation, crédits bancaires, etc.) mais les moyens de production restent leur propriété privée. Les coopérateurs peuvent travailler ensemble dans le même atelier ou local de production ou chacun chez soi, mais cette dernière pratique disparaît rapidement.

La coopérative achète les matières premières en gros et les revend au détail à ses membres avec un bénéfice modique. Les coopérateurs transforment la matière première en produits finis et vendent ce produit soit individuellement soit par l'intermédiaire du réseau de vente de la

coopérative. La coopérative peut aussi se voir accorder des crédits bancaires mais ces crédits ne seront utilisés que pour satisfaire les besoins communs comme l'achat de matières premières. En règle générale, la coopérative ne prête pas d'argent liquide à ses membres pour des besoins qui ne sont pas directement liés à ses activités.

On considère que la coopérative artisanale de services est une étape vers la coopérative de producteurs. Elle sert à former les artisans privés aux principes de la coopérative et leur offre un avant-goût de ce qu'est l'organisation en coopérative. On pense qu'à mesure qu'ils acquerront l'expérience du système coopératif, les artisans comprendront l'avantage qu'il y a à mettre en commun leurs ressources et leurs compétences et que leur confiance dans le système des coopératives de producteurs s'affirmera.

Le gouvernement est très favorable à ces coopératives, pour la raison tout à fait évidente qu'elles permettent de passer plus rapidement à un niveau de production supérieur. C'est pourquoi il a mis en place un certain nombre de plans incitatifs destinés à accélérer la transformation de toutes les coopératives artisanales de services en coopératives de producteurs.

Voyons certains de ces plans incitatifs tels qu'ils s'appliquent à toutes les coopératives en général, et aux coopératives de producteurs en particulier.

Formation : Une formation de techniciens et de gestionnaires est assurée dans toutes les coopératives d'artisans. Cependant, étant donné que les possibilités de formation sont matériellement limitées, priorité a été donnée aux coopératives de producteurs manifestement prêtes à s'engager à utiliser les compétences offertes par la formation dans un délai raisonnablement court, que ce soit pour fabriquer de nouveaux produits, développer la production existante, acquérir de nouvelles machines, etc.

La formation peut être dispensée à la coopérative même ou à l'HASIDA ou encore dans les centres régionaux. L'HASIDA a huit ateliers de formation mobiles qui se déplacent de coopérative en coopérative. Ce type de formation est très demandé, vu sa souplesse. Il n'est pas nécessaire que les artisans quittent leur travail ou leur famille pendant trois mois pour partir en stage au centre régional ou national. De plus, le revenu des coopérateurs n'en souffre pas puisqu'ils se forment pendant leur temps libre et sur le tas.

Les unités mobiles sont équipées de machines et d'outils modernes ainsi que de génératrices d'électricité qui leur permettent de fonctionner dans les régions sans électricité. Comme il s'agit d'une formation par l'expérimentation, les stagiaires peuvent utiliser les outils et les machines modernes sous la conduite des instructeurs. C'est ainsi que beaucoup de coopératives non seulement se sont enrichies de nouvelles compétences et ont cherché à acquérir les outils et l'équipement nouvellement utilisés, mais ont aussi accru leur production et dégagé d'importants excédents. Les unités mobiles ont connu un succès particulier dans le travail du bois et des métaux et dans le tissage.

Du point de vue de l'HASIDA, les unités mobiles sont utiles dans la mesure où elles permettent de montrer à de nombreux artisans et à leurs familles ainsi qu'à la collectivité qu'il est nécessaire de se perfectionner et de s'efforcer d'acquérir de nouveaux outils et de nouvelles machines pour produire mieux et relativement moins cher. Comme la démonstration est faite devant l'ensemble des membres de la coopérative et pas seulement devant quelques stagiaires, il est plus facile de lever, même chez les plus conservateurs des artisans, les réserves éventuelles à l'égard du perfectionnement des compétences et de la nécessité d'adopter des techniques plus modernes. En conséquence, le nombre de coopératives qui s'efforcent de se moderniser augmente. Rien qu'en 1986/87, 16 coopératives qui se consacraient au travail des métaux et du bois ont acquis leur matériel de base avec l'assistance de l'HASIDA. Certaines d'entre elles se trouvent dans des villages où le peu d'électricité produite par des génératrices diesel n'est fournie que le soir, pendant deux ou trois heures. Ces coopératives parviennent à s'organiser en faisant le soir le travail à la machine et le jour le travail de montage et de finissage.

Ces programmes de formation professionnelle, qu'ils soient exécutés dans les centres de l'HASIDA ou par des unités mobiles sont réservés en priorité aux coopératives de producteurs.

Organisation de concours et remise de récompenses : Chaque année depuis 1984, les coopératives participent à des concours organisés à l'échelle nationale. Ces concours sont ouverts à toutes les coopératives d'artisanat mais les critères de sélection favorisent les producteurs et on a de ce fait décerné chaque année un peu plus de prix à des coopératives de production qu'à des coopératives de service. Les membres des coopératives peuvent aussi y participer à titre individuel et ceux qui sont sélectionnés sont financièrement récompensés.

Les critères de sélection sont essentiellement économiques (amélioration qualitative et quantitative de la production, efforts faits pour utiliser des techniques améliorées, bénéfices nets réalisés, volume des fonds bien ou mal gérés, etc.).

Chaque année jusqu'à 10 coopératives sont sélectionnées et leurs résultats font l'objet d'une large publicité. Les prix vont de 5 à 10 000 birr pour les coopératives et de 500 à 1 000 birr pour les membres des coopératives qui ont fait preuve d'un esprit novateur. Depuis peu, les coopératives ne reçoivent plus des prix en espèces mais des machines, des outils ou du matériel. Seules les récompenses à titre individuel continuent d'être versées en espèces.

Projets de coopératives industrielles pilotes : Ainsi qu'on l'a maintes fois indiqué, le programme de coopérativisation de l'artisanat en Ethiopie a pour objectif ultime le développement de la petite industrie. Le premier pas fait en ce sens a été de réunir en coopératives les artisans dispersés. Les artisans peuvent librement et de leur propre initiative constituer des coopératives d'artisanat de service ou de production. Dès qu'une coopérative de production est créée, on s'emploie avec ardeur à la transformer

en petite entreprise manufacturière. Pour ce faire, la première des priorités est bien sûr d'acquérir les techniques appropriées et d'améliorer les compétences des membres tout en introduisant des systèmes améliorés d'organisation de la production.

La production artisanale dépend de l'habileté de l'artisan, mais elle est nécessairement limitée en raison à la fois des techniques qu'elle met en oeuvre et de son organisation. Les artisans produisent généralement seuls des articles ou des biens de sorte que la part de la main-d'oeuvre dans le coût de chaque article est importante, d'où un prix élevé à la vente. Lorsque des articles ont une valeur artistique ou culturelle ou un intérêt en tant que souvenir, le consommateur peut être disposé à les payer plus cher.

Mais ce n'est pas le cas des ouvrages d'artisanat actuellement les plus touchés par le mouvement de coopérativisation en Ethiopie. Ces articles, outre qu'ils sont en concurrence avec des biens similaires ou comparables produits par des entreprises plus efficaces, doivent être commercialisés à des prix raisonnables pour pouvoir être achetés par le grand public. Pour empêcher les coûts de production de monter, il faut maintenir un important volume de production. Pour accroître la production, il faut employer des techniques et des méthodes d'organisation du travail appropriées. Au lieu qu'un seul artisan qualifié produise entièrement un article, il faudrait donc que plusieurs personnes en fabriquent séparément les diverses parties et les assemblent pour réaliser le produit final. Cette méthode simple a permis, depuis qu'Eli Whitney l'a introduite au XVIIIe siècle pour fabriquer des mousquets, de produire en continu et de mettre la plupart des articles à la portée du grand public.

Cette méthode d'organisation du travail est fortement encouragée dans les coopératives de production éthiopiennes. Afin de faciliter son introduction et de montrer comment utiliser les techniques appropriées, l'HASIDA a entrepris un programme pilote de développement des coopératives industrielles dans le cadre d'un arrangement d'opération en association entre lui-même et des coopératives de production.

Dans le cadre de ce programme, une coopérative opérant dans un domaine d'activité prioritaire est sélectionnée et conclut avec l'HASIDA un accord visant à la transformer en petite coopérative industrielle. C'est généralement l'HASIDA qui sélectionne l'idée de projet pertinente, entreprend les études de faisabilité et prend en charge les frais d'acquisition de la technologie, ainsi que les frais d'installation et de mise en service. La coopérative fournit généralement le capital circulant nécessaire, prend parfois en charge les frais de construction et est tenue de fournir de la main-d'oeuvre pour la construction.

Pendant la période qui suit la mise en service - soit normalement pendant deux à trois ans - l'HASIDA fournit un directeur, un comptable et un ingénieur pour aider la coopérative à gérer les installations. Les fonds investis par l'HASIDA doivent être remboursés par la coopérative avec un faible taux

d'intérêt. L'opération peut se faire en une seule fois ou progressivement par achat des parts de l'Office dans la coopérative. Tant qu'il conserve des parts, l'Office participe directement aux décisions de la coopérative, après quoi il ne joue plus que son rôle consultatif.

Trois projets ont été réalisés jusqu'ici et un certain nombre sont en cours d'étude. Une coopérative de forgeage a été modernisée afin de produire des articles pour l'agriculture et la construction. Une coopérative de ferblanterie en cours de transformation deviendra une entreprise moderne de fabrication de produits en tôle. Une coopérative de tissage traditionnel est transformée en petite usine textile productrice de tissus, rideaux et draps en coton.

L'objectif de l'HASIDA n'est pas de faire des bénéfices grâce à ces opérations mais, premièrement, d'encourager les coopératives à adopter de meilleures techniques et, deuxièmement, de créer des modèles organisationnels destinés à être reproduits et de renforcer ainsi le développement de la petite industrie.

**Exonération de l'impôt sur les bénéfices** : Les entreprises coopératives dûment enregistrées sont en vertu de la loi exonérées de l'impôt sur les bénéfices quelle que soit l'importance de leur chiffre d'affaires annuel.

**Crédits bancaires** : Les coopératives ayant des plans de production concrets et réalistes peuvent obtenir des prêts, tant à long terme qu'à court terme, à des taux d'intérêt réduits. Le taux d'intérêt des prêts à des conditions commerciales est normalement de 9,5 % par an, mais les coopératives bénéficient d'un taux de 4,5 % pour leurs investissements dans les travaux de construction et de 6 % dans les autres cas.

**Services gratuits de vérification des comptes** : L'HASIDA a déjà institué des systèmes élémentaires de gestion dans toutes les entreprises coopératives. En outre, il fournit chaque année aux coopératives des services gratuits de vérification des comptes. Mais les contraintes financières font qu'il est difficile d'en faire chaque fois bénéficier toutes les coopératives. Ainsi, toutes les coopératives de production en ont bénéficié tous les ans tandis que les coopératives de services en ont bénéficié en moyenne tous les deux à trois ans.

Pour réduire l'intervalle de temps entre chaque vérification, on établit actuellement un plan pour que les coopératives de services fassent vérifier leurs comptes à leurs propres frais par des sociétés d'audit, les coopératives de production continuant elles de bénéficier des services de vérification gratuits fournis par l'HASIDA.

**Fourniture d'intrants et aide à la commercialisation** : Les coopératives ont besoin de divers types de matières premières et autres intrants. En Ethiopie, ces intrants sont soit disponibles localement soit importés. La plupart des matières premières disponibles localement et certaines de celles qui sont importées en gros sont commercialisées ou distribuées par l'intermédiaire d'entreprises publiques de distribution.

L'office estime les besoins de chaque coopérative et fait des recommandations aux distributeurs qui, compte tenu de ces recommandations et du niveau de leurs stocks, décident des quantités qu'ils peuvent vendre à une coopérative donnée à un moment donné.

La méthode est à peu près la même pour les allocations en devises. L'Office estime les besoins en devises pour l'ensemble du secteur et soumet ses plans au gouvernement six mois avant que ne commence un nouveau plan annuel. En fonction du niveau des réserves en devises, d'autres priorités et de l'intérêt des propositions de l'Office, le gouvernement alloue un montant en devises pour l'année correspondant au plan considéré et la Banque nationale en est officiellement informée. La Banque nationale fait alors des versements aux entreprises sur recommandation de l'Office.

Ces dispositions n'ont pas permis de résoudre toutes les difficultés auxquelles les coopératives font face pour s'approvisionner en matières premières mais ont fortement contribué à l'utilisation rationnelle de ces matières premières limitées en fonction notamment des capacités de production et du nombre de membres des coopératives. Il se peut, bien évidemment, que la paperasserie mise en jeu soit excessive et que l'on abuse des possibilités ainsi offertes par certaines coopératives.

Les difficultés de commercialisation auxquelles font face la plupart des coopératives ne sont pas aussi graves que les problèmes de matières premières mais, dans ce domaine également, une assistance est disponible. Des expositions sont organisées périodiquement pour que les consommateurs puissent voir les types de produits disponibles et constater les niveaux de qualité obtenus. L'HASIDA publie un bulletin d'information où sont présentés divers produits et producteurs. Il existe en outre une boutique d'exposition-vente où les coopératives ayant des problèmes de commercialisation peuvent apporter leurs produits.

Sur le marché d'exportation, l'HASIDA fournit un appui direct. Il comprend une unité de commercialisation pour l'exportation qui achète les produits aux coopératives et les exporte directement. Cette unité fonctionne depuis 1982-1983 et a obtenu des résultats remarquables. On est en train de la réorganiser pour en faire une entreprise autonome de commercialisation dotée d'une plus grande souplesse pour s'acquitter de ses responsabilités. Divers catalogues et brochures en couleurs ont été réalisés sur certains articles d'artisanat et une liste de prix périodiquement révisée est distribuée aux acheteurs potentiels à l'étranger.

Services de vulgarisation en ingénierie : Les coopératives, en particulier les coopératives de production, font souvent face à des problèmes techniques dont la résolution nécessite des compétences en ingénierie. Ces problèmes concernent notamment la sélection des machines et du matériel, la conception des bâtiments, leur construction et leur inspection et les ateliers servant à réparer des machines ou à produire en quantité limitée.

Des services de vulgarisation en ingénierie ont été fournis par l'HASIDA. L'écrasante majorité des demandes émanant des coopératives dans ce domaine ont concerné la conception des bâtiments et les services d'atelier. Par suite, l'HASIDA a mis au point des modèles de bâtiments pour quatre types d'activités de production qui peuvent être légèrement modifiés en fonction du nombre de membres de chaque coopérative. Ces modèles ont été mis à la disposition des coopératives qui envisagent sérieusement de construire des ateliers de production. Une assistance complémentaire peut être fournie pour l'étude du site et l'agencement, les soumissions et le contrôle périodique des bâtiments, mais elle n'est généralement accordée qu'aux coopératives de production.

L'autre élément le plus important pour renforcer les coopératives industrielles a été les services d'atelier pour produire des pièces détachées et réparer les machines des coopératives. Deux centres techniques régionaux ont été établis à cette fin. Les centres ont été convenablement équipés afin de répondre à la plupart des besoins des petites industries dans les diverses régions. Les demandes ont porté le plus souvent sur la production de pièces détachées et la réparation d'outils ou de machines défectueux. Certains autres services ont aussi été fournis de manière limitée pour renforcer les capacités de production propres des coopératives et, en particulier, pour améliorer la qualité de leur production. Les coopératives d'ébénisterie et de charpenterie peuvent faire sécher leur bois dans des fours de séchage disponibles dans les centres où l'on peut aussi faire le traitement thermique des outils, produire des matrices et des gabarits et - depuis peu - faire de la galvanoplastie.

Encore une fois l'objectif que poursuit l'HASIDA en fournissant ces services n'est pas de faire des profits ni de créer une concurrence inutile avec d'autres petites industries. Premièrement, ces services sont fournis lorsqu'ils représentent la seule possibilité adéquate, étant entendu que l'HASIDA les interrompt si d'autres possibilités apparaissent. Deuxièmement, l'idée est de fournir des installations centralisées qu'une entreprise ne pourrait pas créer toute seule ou, quand bien même elle y arriverait, n'utiliserait pas de manière optimale.

On a jugé ces services tout à fait essentiels pour promouvoir les petites entreprises industrielles, qu'elles soient privées ou coopératives. L'Office fournit ces services d'ingénierie en donnant la priorité aux coopératives de production et a pu ainsi renforcer le programme de coopérativisation.

Développement des zones industrielles : L'Ethiopie n'a pas encore essayé la méthode des zones industrielles pour développer la petite industrie. Les expériences d'autres pays n'ont pas été concluantes à cet égard. Leurs résultats ont été assez hétérogènes. L'Office entend cependant essayer cette méthode en Ethiopie.

L'HASIDA larce actuellement une zone industrielle urbaine pilote et les études concernant deux zones industrielles rurales sont en cours. Il est envisagé de fournir des ateliers industriels types à des particuliers et des plans pour établir des entreprises manufacturières à des coopératives de production.

#### Responsabilités et fonctions de l'HASIDA

L'Office pour le développement de l'artisanat et de la petite industrie (HASIDA) est un organisme national. Il a des responsabilités à la fois promotionnelles et normatives.

En ce qui concerne la promotion, il est chargé d'effectuer des études sectorielles périodiques en fonction desquelles il propose au gouvernement des politiques de développement. Il lui est demandé d'organiser et gérer des centres de formation et de démonstration et de favoriser l'amélioration de la condition sociale des artisans. Il fournit une assistance technique pour identifier, mettre au point ou approuver des petits projets industriels.

En tant qu'organisme normatif, il enregistre les coopératives, vérifie leurs comptes et surveille leurs activités afin que la loi soit respectée. L'Office est habilité à octroyer des licences industrielles aux petites entreprises industrielles privées et à réglementer leurs activités, ce qui le place en position de force pour influencer directement sur le développement de la petite industrie.

Du fait de ces responsabilités, l'HASIDA s'acquitte de diverses fonctions. Les principales ayant déjà été mentionnées, on se contentera de les résumer ici : formation, démonstration, services techniques pour des études de projets, services consultatifs en gestion, recherches, développement des infrastructures, aide pour la fourniture des intrants et développement des marchés.

On trouvera en annexe l'organigramme de l'Office.

#### Résultats obtenus au cours des 10 dernières années

Les 10 dernières années ont été formatrices pour l'Office. Ses ressources ont servi à la fois à le renforcer en tant qu'organisation et à aider le secteur à se développer rapidement. Compte tenu de sa création relativement récente, les résultats obtenus sont tout à fait remarquables.

Le résultat le plus important a été l'adoption par les pouvoirs publics de politiques claires visant à développer le secteur. On est maintenant bien conscient de l'importance du secteur, de son potentiel et de ses limites, et de l'action à mener pour accélérer le rythme de croissance. On est généralement venu à bout de l'attitude anachronique de la société tendant à mépriser les artisans et les travailleurs manuels ou à les rabaisser à un niveau inférieur. Les artisans sont actuellement bien motivés et revendiquent maintenant clairement leurs droits. Ils sont aussi devenus, grâce à leur regroupement en organisations, moins sujets aux tracasseries et à l'ostracisme. Les coopératives leur ont aussi permis de toucher des revenus réguliers et plus élevés qu'avant.

L'esprit d'entreprise se développe progressivement et il est particulièrement agréable de voir que de nombreux Ethiopiens se lancent depuis peu dans des projets d'ingénierie relativement complexes. Depuis la création de l'HASIDA, on a établi plus de 300 entreprises manufacturières modernes et

ouvert ainsi de nombreuses possibilités d'emplois. Un nombre important d'entreprises existantes ont aussi été développées. De manière générale, les petites entreprises industrielles éthiopiennes avancent régulièrement dans la bonne direction.

On compte actuellement plus de 7 600 petites entreprises industrielles privées enregistrées qui emploient au total à peu près 37 000 personnes. Les 852 coopératives d'artisanat qui ont été constituées comptent au total un peu plus de 37 000 membres. On considère donc que ce qui a été organisé représente une faible portion de ce qui existe dans le pays. Ceci est particulièrement vrai pour l'artisanat. La contribution économique de ce secteur est assez importante : elle représentait 2,8 % du PIB en 1986-1987 10/.

Les services fournis par l'HASIDA au secteur ont progressé régulièrement sur les plans tant quantitatif que qualitatif. Les activités de diffusion d'informations générales et le travail d'agitation frisant la propagande que l'on observait initialement ont cédé la place à des programmes plus concrets. Les programmes de formation organisés par l'Office sont jugés utiles par les groupes cibles ainsi qu'en témoigne l'augmentation du nombre des candidats. Jusqu'ici, 1 470 personnes au total ont reçu une formation technique d'au moins trois mois dans tel ou tel domaine. Les détails sur les domaines de formation et le nombre de participants figurent dans les annexes. Chaque année, des centaines de coopératives et de propriétaires d'entreprises privées bénéficient de stages, séminaires ou ateliers de courte durée pour améliorer leurs compétences en gestion.

Les coopératives ont de plus en plus tendance à adopter des technologies et des techniques nouvelles. Il est encourageant de voir le nombre de coopératives qui se transforment en entreprises manufacturières de niveau supérieur.

Il faut souligner avant tout que la proportion des fonds des coopératives qui sont mal gérés ou détournés se stabilise à environ 0,9 % du chiffre d'affaires annuel des coopératives. Ce phénomène peut s'expliquer beaucoup plus par le fait que les membres s'intéressent et participent de plus en plus aux affaires de leurs coopératives que par les contrôles effectués par l'Office.

### Conclusions

Les pouvoirs publics reconnaissent clairement la contribution de l'artisanat et des petites industries au développement économique de l'Ethiopie. Les coopératives sont perçues comme un moyen de mobiliser les ressources locales pour accélérer le développement des forces productrices et, grâce à l'augmentation de la production qui en résulte, assurer le bien-être socio-économique des populations.

La création de l'HASIDA a facilité la croissance des petites industries, qu'il s'agisse de coopératives ou d'entreprises privées. Le succès du mouvement coopératif dans le pays est appréciable : le nombre et la qualité des sociétés "primaires" (par l'organisation de leur production) sont maintenant suffisants pour justifier la création de sociétés "secondaires" (niveau de production supérieur). L'HASIDA encouragera donc les sociétés primaires à constituer leurs propres syndicats et confédérations, ce qui sera très important non seulement pour mieux représenter les intérêts des coopératives, mais aussi pour prendre en charge certaines des fonctions

assurées et certains des services fournis jusqu'alors par l'HASIDA. La création de telles confédérations facilitera aussi la coopération avec d'autres mouvements coopératifs régionaux ou mondiaux.

Dans de nombreux pays en développement, l'industrialisation passe nécessairement par le développement de la petite industrie. La rareté des ressources et l'étroitesse des marchés intérieurs font qu'il est imprudent voire impossible de développer des industries lourdes ou des grandes industries dans chaque pays. Il se pourrait aussi que le développement des industries de base ne soit possible que dans le cadre de la coopération régionale.

Les petites industries peuvent être développées grâce à la participation des pouvoirs publics, des particuliers ou des coopératives. Pour économiser davantage des ressources nationales limitées et en tirer les meilleurs résultats possibles, il faut définir clairement la division du travail entre les pouvoirs publics, les investisseurs privés et les coopératives en veillant à ce que leurs efforts soient complémentaires. Si de telles mesures n'étaient pas prises, il pourrait en résulter un gaspillage des ressources (investissements superflus ou concurrence inutile pour l'accès aux matières premières ou aux marchés).

La concurrence peut être importante pour la croissance et l'efficacité, mais son intensité doit être modérée en fonction du niveau de développement du pays considéré. Dans la plupart des pays en développement où les techniques sont importées, on ne voit pas en quoi il serait sage, simplement pour encourager la concurrence, de permettre la création de capacités excédentaires dans un domaine d'activité donné alors que l'on connaît l'étroitesse du marché. La "survie du plus apte" est peut être un principe judicieux mais, dans la plupart des pays en développement, le prix à payer pour chaque échec ou disparition de petite entreprise pourrait obliger à puiser lourdement dans les maigres réserves de ressources, dont celles en devises. Les gouvernements doivent donc envisager sérieusement la question.

Dans les pays où leur rôle est nettement défini et où les politiques mises au point pour leur développement sont claires, on constate que les coopératives apportent une contribution assez importante à l'économie nationale. En Ethiopie, les coopératives industrielles sont par exemple encouragées à contribuer au renforcement des capacités manufacturières du pays, en particulier dans le domaine des biens de consommation. Ainsi, on organise les coopératives en mettant l'accent sur les activités manufacturières plus que sur les services (réparation et maintenance, par exemple). Les producteurs de biens de consommation sont relativement plus encouragés et aidés que les producteurs d'articles artistiques ou folkloriques, de bijoux, etc. Dans la phase initiale de développement, cette détermination des priorités peut être utile pour concentrer les efforts sur quelques activités et y obtenir de bons résultats, plutôt que de répartir avec parcimonie des ressources sur une vaste gamme d'activités et risquer d'y obtenir des résultats insuffisants ou insignifiants.

Compte tenu encore une fois de l'expérience acquise jusqu'ici en Ethiopie, il se peut que les coopératives industrielles ne soient pas tout à fait efficaces pour toutes les gammes de biens de consommation. On a constaté qu'elles réussissaient dans les cas de production en quantités relativement importantes et dans les cas où l'effort de commercialisation personnalisée n'était pas essentiel. Lorsque leurs activités nécessitent beaucoup de métier ou une commercialisation axée sur le contact direct entre

producteur et client, elles peuvent rencontrer des difficultés particulières : insuffisante motivation des membres, problème de détermination des taux de rémunération, problèmes posés par l'adoption de systèmes de production en continu, etc.

Les coopératives industrielles doivent être activement encouragées par les pouvoirs publics dans le cadre des programmes de renforcement des capacités industrielles nationales des pays en développement. Dans la plupart des pays en développement où les capacités de diriger des entreprises sont assez rares et où les conditions similaires à celles qui ont historiquement donné naissance au mouvement coopératif n'existent pratiquement pas, il pourrait être hautement illusoire d'attendre que ce mouvement parte d'initiatives prises à la base. Si les pouvoirs publics restaient dans l'expectative, les pays pourraient être longtemps privés des avantages que peuvent offrir de telles formes d'organisation de la production.

Les pouvoirs publics doivent jouer un rôle de premier plan dans la promotion de ces coopératives, au moins dans les premières phases. Des politiques claires doivent être élaborées pour développer la petite industrie et le rôle des coopératives industrielles devrait être nettement défini. Il faut créer des institutions dotées de moyens suffisants pour rendre populaire l'idée de coopérativisation et fournir une assistance technique concrète.

Il ne suffit pas d'énoncer les politiques gouvernementales, il faut aussi fournir les ressources qui permettent de les appliquer. Dans la plupart des pays, les ressources sont bel et bien limitées mais, comme l'on dit, on a rien pour rien, et s'ils veulent que les coopératives se développent et contribuent à la croissance nationale, les gouvernements doivent être prêts, dans les premières phases, à investir dans les coopératives.

On a jugé en Ethiopie qu'il était absolument nécessaire de fournir à travers un "guichet" un ensemble d'éléments d'assistance. Au stade initial, ceux qui inclinent à constituer des coopératives sont généralement ceux qui sont économiquement faibles. Afin de les aider à trouver leur équilibre, il faut leur fournir divers types d'appui (enseignement des principes coopératifs, aide pour la sélection de projets, l'amélioration des compétences, la gestion des coopératives, la fourniture des intrants, la commercialisation ou les crédits, etc.). On ne peut se contenter de fournir un ou deux types d'appui en attendant des miracles des coopératives. Un ensemble complet d'éléments d'assistance doit être fourni si l'on veut obtenir rapidement des résultats. Cette assistance devrait dans la mesure du possible être dispensée par une institution.

Cependant, l'assistance des pouvoirs publics ne devrait pas être envisagée comme une ponction permanente sur les ressources de l'Etat. Lorsque le mouvement coopératif se développe, elle devrait être progressivement réduite et la coopérative devrait finalement verser des contributions à l'Etat en élargissant la base sur laquelle elle est imposée. Par ailleurs, il faut reconnaître que les coopératives fournissent aux gouvernements des possibilités exceptionnelles pour canaliser les maigres ressources de l'Etat avec un assez bon rapport coût-efficacité.

Types de coopératives organisées (30 juin 1987)

No	TYPE DE COOPERATIVE	NOMBRE DE COOPERATIVES	NOMBRE DE MEMBRES	CAPITAL (BIRR)*
1	Coopératives de production enregistrée	106	4 557	21 845 602
2	Coopérative de production non enregistrée	54	1 856	4 425 518
3	Coopérative de service	692	30 633	37 935 358
	TOTAL	852	37 046	64 206 478

Source : HASIDA

\* Un dollar des Etats-Unis = 2,07 birr

Caractéristiques générales des entreprises coopératives au 30 juin 1987

No	Type d'activité	Coopératives de service			Coopératives de production			TOTAL		
		Nombre de coopératives	Nombre de membres	Capital (en birr)	Nombre de coopératives	Nombre de membres	Capital (en birr)	Nombre de coopératives	Nombre de membres	Capital (en birr)
1	Confection	361	9340	23961467	84	3906	17716780	445	13246	41677947
2	Tissage	300	18299	12947074	5	247	616000	305	18546	13563074
3	Métallurgie	13	234	777325	3	118	913314	16	352	1691239
4	Poterie	8	352	76754	-	-	-	8	352	76754
5	Menuiserie/ébénisterie	14	224	848676	8	190	2294627	22	414	3143303
6	Travail du cuir	3	50	35114	1	17	43488	4	67	78602
7	Orfèvrerie (or et argent)	1	20	32729	2	22	54215	3	42	86944
8	Travaux de broderie	4	137	332827	-	-	-	4	137	332827
9	Tricotage	16	3094	2522196	-	-	-	16	3094	2522196
10	Tapis	7	371	451676	-	-	-	7	371	451676
11	Chaussures	5	107	66012	-	-	-	5	107	66012
12	Garage/Services techniques	6	131	217432	1	21	102853	7	152	320285
13	Ouvrages en corne	4	56	10265	-	-	-	4	56	10265
14	Sacs et toiles	1	47	62959	-	-	-	1	47	62959
15	Fabrication de matelas	1	11	8770	-	-	-	1	11	8770
16	Confiserie	-	-	-	2	36	104625	2	36	104625
17	Denrées alimentaires sous emballage	1	10	5000	-	-	-	1	10	5000
18	Vannerie	1	6	4000	-	-	-	1	6	4000
TOTAL		746	32489	42360876	106	4557	21845602	852	37046	64206478

Annexe 2

Nombre de coopératives d'artisanat ayant bénéficié de services de vérification des comptes entre 1981 et 1987

Régions administratives	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	TOTAL
Harar	13	7	8	23	35	35	36	2	159
Arusi	2	6	13	19	28	32	34	35	169
Gamugofa	1	5	7	7	8	5	-	6	39
Illubabor	3	6	9	8	15	4	4	6	55
Wollo	19	13	26	43	36	34	17	24	212
Addis-Abeba	32	18	34	42	40	35	39	55	295
Keffa	13	15	18	42	35	33	23	34	213
Erythrée	1	3	6	19	11	15	15	16	86
Wollega	1	4	7	10	2	8	10	11	53
Godjam	12	8	13	24	27	14	19	21	138
Tigré	4	10	6	9	6	5	8	1	49
Sidamo	10	10	13	17	33	24	25	33	165
Gondar	7	11	29	30	51	49	50	47	274
Choa	13	10	11	29	25	25	25	55	193
Balé	8	4	9	15	16	15	15	16	98
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>130</b>	<b>209</b>	<b>337</b>	<b>368</b>	<b>333</b>	<b>320</b>	<b>362</b>	<b>2198</b>

Source : HASIDA

Nombre de participants à des stages de perfectionnement entre 1980-1981 et 1986-1987

Année	Travail du bois	Fabrication de tapis	Tissage	Poterie	Orfèvrerie (or et argent)	Ouvrages en corne	Ouvrages en bambou	Teintures et colorants	Métallurgie	Travail du cuir	Confection
1980	12	35	40	11	-	7	19	6	-	-	-
1981	21	55	64	35	2	7	17	3	-	-	18
1982	8	39	27	-	-	-	24	-	-	-	-
1983	22	30	91	11	-	8	9	-	28	-	-
1984	12	18	147	-	5	2	15	-	18	-	-
1985	33	5	172	-	-	-	1	-	20	9	-
1986	31	10	175	-	-	1	1	-	8	-	-
1987	21	-	107	-	-	-	9	-	6	-	5
Total partiel	150	192	823	57	7	25	95	9	80	9	23

TOTAL 1470

Source : HASIDA

Répartition par région des entreprises manufacturières privées  
(1984-1985)

NO	Régions administratives	Nombre d'entreprises par grand groupe d'activité											Total	Pourcentage
		Denrées alimentaires	Boissons	Textile	Cuir	Bois	Imprimerie et plastiques	Caoutchouc synthétique et plastiques	Minéraux non métalliques	Articles préfabriqués en métal	Divers			
1	Addis-Abeba	630	4	1174	205	213	22	43	38	189	94	2612	33.99	
2	Arusi	179	-	17	-	12	-	-	1	2	6	217	2.90	
3	Assab	5	-	2	-	4	-	-	-	-	1	12	0.01	
4	Balé	111	-	5	-	3	-	-	-	-	2	121	1.57	
5	Erythrée	201	8	615	71	80	13	27	28	91	98	1232	16.10	
6	Gamugofa	78	-	17	-	1	-	-	1	-	-	97	1.26	
7	Godjam	318	-	17	2	13	-	-	2	9	7	368	4.80	
8	Gondar	225	-	43	-	6	-	-	1	3	10	288	3.75	
9	Harar	359	-	42	-	14	1	-	8	7	25	456	5.93	
10	Illubabor	115	-	7	-	4	-	-	-	-	-	126	1.64	
11	Keffa	161	-	37	-	10	-	-	1	5	5	219	2.85	
12	Choa	791	-	49	1	24	-	5	5	33	25	933	12.14	
13	Sidamo	389	-	27	-	8	-	1	-	2	1	428	5.57	
14	Tigré	72	-	81	2	11	1	2	3	16	24	212	2.76	
15	Wollega	153	-	10	-	4	-	-	-	-	4	171	2.23	
16	Wollo	126	-	29	-	12	-	-	2	8	15	192	2.50	
Nombre total d'entreprises		3913	12	2172	281	419	37	78	90	365	317	7684	--	
Nombre d'employés		17752	376	7886	1405	3008	602	859	1010	2264	1594	36846	--	

Source : IASIDA

ORGANIGRAMME D'HASIDA

MINISTERE DE L'INDUSTRIE

DIRECTEUR GENERAL

VERIFICATION DES COMPTES  
ET INSPECTION

SERVICE JURIDIQUE

RELATIONS PUBLIQUES

ADMINISTRATION  
ET FINANCE

DIRECTEUR GENERAL ADJOINT  
PETITES INDUSTRIES

DIRECTEUR GENERAL ADJOINT  
COOPERATIVES

DEPARTEMENT DE  
LA PROMOTION  
INDUSTRIELLE

DEPARTEMENT DE  
L'ELABORATION  
DES PROJETS

DEPARTEMENT DE LA  
PLANIFICATION ET  
DE LA RECHERCHE

DEPARTEMENT DES  
ETUDES TECHNIQUES

DEPARTEMENT POUR  
LA PROMOTION DES  
COOPERATIVES

DEPARTEMENT DE  
VERIFICATION DES  
COMPTES ET  
D'INSPECTION

DEPARTEMENT DE LA  
FORMATION ET DU  
PERFECTIONNEMENT  
DE LA MAIN D'OEUVRE

ENTREPRISE DE COMMERCIALISATION  
DES PRODUITS D'ARTISANAT

ENTREPRISE D'EXECUTION  
DES PROJETS

CENTRES TECHNIQUES

BUREAUX REGIONAUX

BUREAUX EXTERIEURS

REFERENCES

- (1) Karl Marx and Frederick Engels, Selected Works, Progress Publishers, Moscou (1976), p. 183.
- (2) "Reports and Papers", The Second African Ministerial Co-operative Conference, Lusaka (Zambie), 4-6 juin 1987, ACI - Bureau régional pour l'Afrique orientale, centrale et australe.
- (3) ONUDI, L'industrie des biens d'équipement en Afrique - Examen général et éléments d'approfondissement, Série des études sectorielles, N° 14 (1984), p. 35.
- (4) Rapport non publié de l'Office central de planification, 1988.
- (5) African Recovery, "Ethiopia from Famine to Food Self-sufficiency", vol. 2, N° 1, mars 1988.
- (6) Dédit de Facts and Figures, publié en 1987 par l'Office central de planification.
- (7) African Recovery, "African debts continue to mount", vol. 2, N° 1, mars 1988.
- (8) Ibid.
- (9) Third Five-Year Plan (Troisième plan quinquennal), p. 324 et 326.
- (10) Rapport non publié de l'Office central de planification, 1988.

\* \* \* \* \*