

- P2-ABT-884 <sup>120</sup> 2210 ~~72~~

**"AGDERUMKA"**

**FEDERATION DES GROUPEMENTS AGRICOLES**

**PROJET PILOTE DE COMMERCIALISATION  
DES FRUITS ET LEGUMES**

Présenté à:  
Agency for International Development (USAID)  
Tchad

Présenté par:  
Agricultural Cooperative Development International  
(ACDI)

Elaboré par:  
Christopher (Kip) Harkness, Volontaire, Corps de la Paix

Novembre 1992

TABLE DES MATIERES

	Page
SOMMAIRE .....	1
Historique	
Structure	
Finance	
Avenir	
HISTORIQUE ET DEVELOPPEMENT DE LA FEDERATION AGDERUMKA .....	3
Situation et Historique	
Culture des Fruits et Légumes	
Assistance du Projet ACDI	
Création de AGDERUMKA	
STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION .....	6
Organigramme	
Assemblée Générale	
Conseil d'Administration	
Comité de Supervision	
Comité d'Aide Extérieure et de Transport	
Comité du Magasin de Cotisation	
Gestionnaire Général du Magasin	
Intermédiaires	
Secrétaire Permanent	
SITUATION FINANCIERE .....	11
Livre/Journal	
Tirer un Profit	
L'AVENIR DE AGDERUMKA .....	14
Saison Prochaine	
Long Terme	

## SOMMAIRE

Ce rapport documente le développement et le fonctionnement de l'Association des Groupements pour le Développement Rural de Mani - Karal (AGDERUMKA). Dans ce rapport, quatre aspects de la Fédération sont étudiés en détail; l'historique et le développement, structure et fonction, situation financière, perspective d'avenir.

La Fédération est une organisation à orientation agricole formée par les fermiers; elle est dédiée à l'amélioration du bien-être de ses membres. ACIDI/Tchad a été substantiellement impliqué à la création et au développement de cette organisation et a travaillé en étroite collaboration avec elle quant à la mise en oeuvre de programmes du projet. En effet, le degré de la collaboration est tel que les interventions de commercialisation entreprises par le projet sont mises en oeuvre par la coopération et l'assistance des membres de la Fédération. Ainsi donc, ACIDI a reconnu l'importance de la Fédération quant à son attachement aux problèmes des fermiers et, par conséquent, a axé la plupart des ressources sur le renforcement et l'orientation de cette organisation vers un support organisationnel et financier.

### Historique

La première génération des groupements agricoles de la zone était formée au début de 1980. Ces groupements étaient considérés par les fermiers de la place et par les récents migrants comme un véhicule d'obtention d'aide alimentaire et de dons. Ces groupements avaient connu de mauvaise gestion et de détournements. Depuis lors, SECADEV a reformé ces groupements et les a orientés vers le but de développement. Parallèlement aux objectifs de développement, ces groupements mettent aussi l'accent sur la culture des légumes de saison sèche. Vu que la production de légumes dépasse les demandes de consommation locale, les fermiers commencent à s'intéresser à la vente de gros de légumes sur le marché de N'Djaména.

A la fin de 1990, le projet a commencé à initier la construction d'un site aux périphéries de Karal. Environ soixante et un groupements comprenant plus d'un millier de fermiers ont accepté de participer à cette initiative. Ces groupements se sont fédérés et sont reconnus sous l'acronyme AGDERUMKA le 15 Octobre 1991. La nouvelle fédération a entrepris la construction d'un magasin de gros à N'Djaména. Ce magasin est un bien commun de la fédération et sera géré par ses membres.

### Structure

L'actuelle structure de la Fédération est en grande partie créée par les fermiers eux-mêmes et ce, conformément à leurs besoins. La base de cette organisation est l'Assemblée

Générale d'où viennent les décisions importantes par des méthodes de consensus traditionnelles. L'Assemblée Générale élit le Comité Directeur qui est activement, de jour en jour, impliqué dans les activités de la Fédération.

L'entreprise la plus significative de la Fédération est le magasin du Marché Choléra. Un sous-comité du Comité Directeur est chargé de la supervision des opérations du magasin. La charge des activités journalières est donnée au Gestionnaire Général, l'unique poste rémunéré au sein de AGDERUMKA.

Le Secrétaire Permanent accomplit la plupart des tâches journalières entreprises au siège de la Fédération à Karal.

### Finances

La situation financière, bien que heurtée au manque d'une véritable comptabilité, est en tout cas bonne vu que l'organisation est jeune. La dette cumulée est faible et peut être facilement couverte par des actifs disponibles. Les revenus du magasin couvrent les coûts d'exploitation mais le support financier ne peut être déterminé avant le fonctionnement global de la Fédération durant toute la saison de légumes.

### L'Avenir

AGDERUMKA est une organisation jeune, sans expérience, qui rencontre beaucoup d'obstacles à poursuivre ses activités. L'issue de sa viabilité financière, l'utilisation effective des ressources des membres et la participation de tous les groupements agricoles constituent des problèmes que la Fédération se doit de résoudre. Dans l'immédiat, la prochaine saison des légumes sera un test important de la capacité de la Fédération. La Fédération tentera de s'établir comme le principal fournisseur de semences des légumes et le grand débouché de la commercialisation des produits frais et séchés en provenance de la zone de Karal. A la longue, AGDERUMKA doit se montrer capable d'exister en tant qu'institution autonome, fonctionnant indépendamment d'aide monétaire et d'assistance administrative extérieures.

Les fermiers membres de la Fédération considèrent que le but final de l'organisation est l'amélioration de la qualité de vie. Selon eux, le magasin et les autres entreprises ne rendent pas seulement services afférents à l'agriculture aux membres mais ce sont aussi des entreprises rentables leur permettant de développer la région. Les membres envisagent aussi présenter les profits aux projets et programmes qui peuvent s'intéresser aux domaines tels que l'approvisionnement en eau, l'éducation et la santé. Dans ce cas présent, le rôle le plus effectif d'assistance extérieure est celui de la construction de bâtiments de l'institution.

## HISTORIQUE ET DEVELOPPEMENT DE LA FEDERATION "AGDERUMKA"

En cette date d'Octobre 1992, l'Association pour le Développement Rural de Mani-Karal (AGDERUMKA) a moins d'un an et doit cependant jouer un rôle actif durant toute la saison de légumes. Comme tel, ce rapport est beaucoup plus axé sur l'examen des forces qui ont conduit à la naissance/création de la Fédération. Les entreprises de AGDERUMKA sont plus naissantes que la Fédération elle-même et il est encore trop tôt de tirer une conclusion définitive du succès ou de l'échec de ces entreprises. De préférence, les forces et faiblesses de AGDERUMKA, y compris les opportunités et menaces qu'elle rencontre seront examinées et débattues.

### Situation et Historique

La région sud du Lac Tchad d'où est formé AGDERUMKA est historiquement l'une des régions du Tchad qui est culturellement et linguistiquement arabe. Les Kanembou et Haoussa ont aussi des liens historiques dans cette région et constituent une minorité considérable dans ce milieu arabe. Les nomades Arabes, Fulata et Goran (Kreda) traversent périodiquement la région avec leur bétail comme partie de transhumance normale.

Au début de 1980, le Tchad n'a non seulement connu l'instabilité politique considérable et de troubles civils mais aussi les effets d'une grande sécheresse dans le Sahel tout entier. La famine découlant de cette sécheresse a poussé la migration des masses des régions périphériques dévastées vers la capitale relativement mieux alimentée. Dans leurs efforts d'arrêter la migration de masses des personnes déplacées vers l'intérieur, le Gouvernement et divers Organisations Non Gouvernementales (surtout CARE/TCHAD) ont établi des centres de nutrition et divers systèmes de Nourriture pour le Travail. Le résultat immédiat de ces interventions est l'installation permanente des groupes non-arabes du Nord et du Centre du pays le long de la rive sud du Lac Tchad. Ceci a radicalement modifié la composition démographique de la région et créé des ramifications socio-politiques qui continuent d'influencer les dynamiques organisationnelles.

La création de groupements agricoles locaux était d'abord initiée par CARE et par l'Office National de Développement Rural (ONDR) comme partie des efforts de réinstallation des

---

Tandis que l'arabe tchadien est la langue véhiculaire et commerciale du Nord et du Centre, la plupart des gens la parlent comme la deuxième langue. Les conversations qu'ils entretiennent entre eux dans différentes langues vernaculaires font leur appartenance à un groupe ethnique particulier. Par contre, la majorité des habitants aux alentours de Karal parlent l'arabe comme la première langue et se réclament l'appartenance de l'ethnie arabe.

groupes déplacés commencés en 1982 - 1983. Selon les fermiers de la place et les récents migrants, ces groupements agricoles représentent (avec quelques justifications) un véhicule d'obtention d'aide alimentaire et de dons similaires. Vu que la principale motivation des fermiers de joindre un groupe est l'espérance des aides, il est surprenant que cette première génération de groupements connaisse de malaise, la mauvaise administration et de détournements. Au vu de ceci, le SECADEV a commencé à travailler dans le sens de résolution des problèmes organisationnels des groupements agricoles et de leur réorientation vers les objectifs de développement. En 1986, cette réorientation était en cours et tous les groupements agricoles qui sont maintenant membres de AGDERUMKA avaient été formés.

### **Culture des Fruits et Légumes**

Parallèlement au développement des groupements agricoles, l'importance est donnée à la culture des légumes de saison sèche, surtout de la tomate, melon et gombo comme de produits commerciaux. Selon la légende locale, la culture de tomate a commencé en 1980 lorsqu'une marchande de la place avait reçu des sachets de semences "Libyennes". Quelque soit l'origine, la culture de tomate était largement adoptée. Au milieu de 1980, il y avait une culture régulière de tomate de décrue et des polders au Lac Tchad. Comme la production excède la demande de consommation locale, les fermiers ont commencé à s'intéresser aux buts lucratifs tel que l'approvisionnement de marché de gros de N'Djaména. A la fin de 1980, la croissance de production a abouti à une surabondance sur le marché de N'Djaména pendant la grande saison de récoltes. Durant la saison 1992, les prix que le producteur reçoit au champ ont baissé en-dessous de coûts de production sur une grande partie de la saison fraîche.

### **Assistance du Projet (ACDI) en Commercialisation des Fruits et Légumes**

Un document stipulant ce que devait devenir le Projet Pilote de Commercialisation des Fruits et Légumes était présenté à USAID/Tchad en Mars 1988 par "Agricultural Cooperative International (ACDI)". Le sous-ensemble du projet de Karal a mis l'accent sur les techniques d'après récoltes, de transport, du stockage et de la commercialisation. La mise en oeuvre du projet à Karal a commencé en 1990 avec l'arrivée d'un agronome de ACDI en qualité d'Ingénieur de Produits.

La première activité entreprise était la construction d'un site du projet à la périphérie de Karal avoisinant la banque de céréale financée par FAO et gérée par les groupements agricoles de la région de Karal. Les groupements situés à partir de la région de Gredaya à l'Est et de Am Derabye situés le long de la rive Chari à l'Ouest étaient encouragés à s'associer au projet et à contribuer à la construction des bâtiments de Karal. Environ 61 groupements

comprenant juste plus d'un millier de fermiers ont accepté d'apporter leur contribution financière d'un montant de 16.980 CFA de chaque groupement soit un montant total de 1.035.780 CFA ou environ 3.350 dollars. Cette collecte était destinée à la construction d'une chambre froide, de deux chambres de stockage de légumes frais et de deux chambres d'accueil des visiteurs.

Par une combinaison de mauvaise communication et de malinformation, les fermiers ont pris la chambre froide et de transformation pour de petites installations de la mise en boîte de leur tomate et pensé que les chambres de stockage dont l'une peut être dotée d'un refroidisseur à évaporation seraient utilisées pour congeler ou frigorifier leurs produits. Beaucoup de fermiers ont pensé que leur tomate fraîche pourrait être stockée pendant trois mois attendant que le marché soit plus favorable.

### **Création de AGDERUMKA**

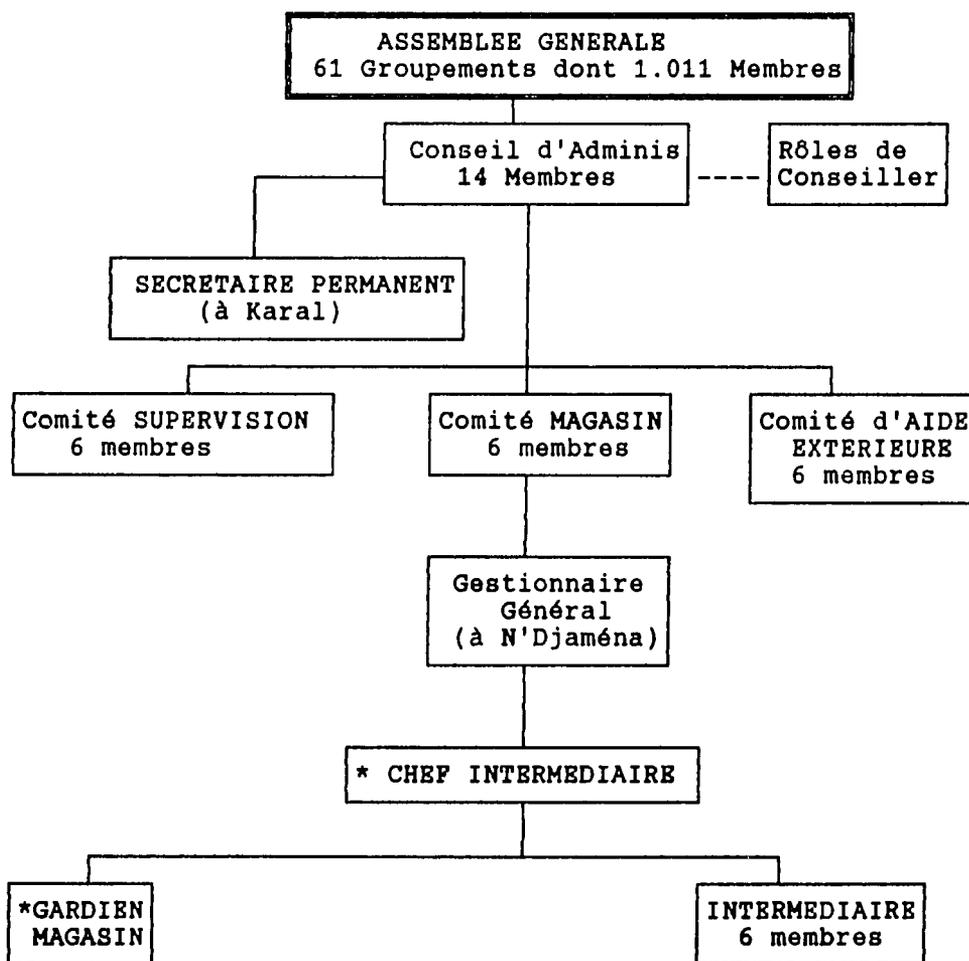
En Août 1991, l'ONDR et le SECADEV ont accordé la proposition de ACIDI selon laquelle les groupements participant à la construction devraient être fédérés. Après une assemblée générale, les représentants des groupements concernés ont approuvé la création de AGDERUMKA. En Octobre 1991, un Comité Directeur fut élu et le statut et les règlements intérieurs furent adoptés pendant la même période. AGDERUMKA était donc légalement reconnu comme un groupement agricole par le Ministère du Commerce et de l'Industrie en Janvier 1992.

Le premier projet initié et dirigé par la Fédération était la création d'un point de vente de gros géré par les membres. La construction du magasin au Marché Choléra de N'Djaména était financée par la cotisation d'une somme de 2.000 CFA par membre conformément aux spécifications du statut et par une collecte d'une somme de 4.000 CFA par groupement. En Avril 1992, le magasin construit de briques de terre sur 300 m2 et dont le toit est en tôle ondulée a commencé à fonctionner à titre d'un point de vente en gros au Marché Choléra de N'Djaména. Les membres avaient d'abord espéré établir un point de vente au marché central qui est le plus grand et le plus important des marchés journaliers de N'Djaména où presque toutes les quantités de tomate sont vendues en gros. Ne pouvant obtenir d'espace sur ledit marché, la Fédération a plutôt établi le magasin au Marché Choléra sur lequel les producteurs de la zone ont des relations traditionnelles.

## STRUCTURE ET FONCTIONS AU SEIN DE L'ORGANISATION

Les procédures de gestion de AGDERUMKA sont à une phase de développement et de création où la structure globale et les fonctions quotidiennes viennent juste de commencer à devenir partie de la routine définie et prévue. La législation de coopérative tchadienne est à présent en perpétuelle modification à cause de récent changement de gouvernement. En ce moment, le Ministère du Commerce et de l'Industrie ne fournit que des directives générales d'organisation des coopératives. L'actuelle structure de la Fédération a été en grande partie créée par les fermiers eux-mêmes conformément à leurs besoins de l'heure.

### ORGANIGRAMME DE AGDERUMKA



\* Non-membres

## Assemblée Générale

Les assemblées générales auxquelles au moins la moitié des groupements doit être représentée constituent la base de AGDERUMKA et jouent le rôle de médiateur final dans toutes les affaires. En théorie, les décisions sont faites par l'assemblée générale sur le principe de vote à main levée et de la majorité. En pratique, la plupart des décisions sont prises par la méthode de consensus traditionnelle. Habituellement, la méthode de vote à main levée n'est adoptée que lorsque les membres sont obligés par les agents vulgarisateurs à le faire. Les décisions prises à l'issue de ce consensus informelle doivent être suivies vu que non seulement la majorité mais chacun les a adoptées. Toutefois, ce processus tend à exclure les jeunes, la minorité et les femmes de la prise de décisions. Ceux-ci ne peuvent probablement pas contredire les sentiments des plus âgés qui sont majoritaires dans la prise de décisions. En principe, les jeunes de bas standing ne sont qu'en petits nombres et les neuf groupements féminins sont rarement représentés.

Bien que prévue deux fois par an pour la révision des activités de la Fédération, la réunion, à présent, se tient sur une base de rotation à la première semaine de chaque mois. Une des conséquences de la fréquence de ces rencontres est l'opportunité de la participation active des membres aux actions prises par la Fédération. Néanmoins, le support logistique nécessite le rassemblement mensuel de plus de 60 fermiers des neuf différents villages dont le déplacement est jusque-là assuré par les véhicules de SECADEV et de ACIDI. Si les membres étaient obligés de compter sur les moyens de transport autres que ceux du projet, un tel programme de rencontres serait difficile voire impossible. En plus du support logistique, les représentants de SECADEV, ONDR et de ACIDI ont été présents à chaque assemblée générale.

## Conseil d'Administration

Directement élu à l'assemblée générale, le Conseil d'Administration a joué un rôle actif dans les activités de la Fédération. Habituellement, les rencontres du Conseil d'Administration ne se tiennent que lors de l'assemblée générale ou pour recevoir les invités intéressés aux activités de AGDERUMKA tels que les fonctionnaires de USAID et de SECADEV. Les rencontres informelles se tiennent à l'occasion des jours de grands marché ou des jours d'importants événements sociaux tels les jours de fêtes islamiques ou des funérailles des dignitaires.

Bref, les membres du Conseil d'Administration ont fait preuve d'engagement et de détermination dans la tentative de faire de AGDERUMKA une entreprise viable. Aucun des membres du Conseil d'Administration a reçu de récompense financière pour le travail fourni et tous ont perdu plus de temps hors de leurs propres champs au profit des activités de la Fédération. La plupart de ce dont l'organisation a accompli est une

conséquence immédiate des efforts des membres du Comité.

En particulier le président a pris une part active dans les opérations journalières de l'organisation. Il joue sérieusement son rôle de président et a un fort engagement personnel au succès de AGDERUMKA. Lorsque la Fédération a été incapable de fournir promptement de l'argent nécessaire au fonctionnement du magasin, il a intervenu avec son argent personnel pour combler le vide.

#### **Comité de Supervision**

Ce comité nouvellement créé est en charge de comptes de la Fédération, de règlement de disputes qui pourraient surgir. Ce Comité a donc le pouvoir de prendre des décisions formelles.

#### **Comité d'Aide Extérieure et de Transport**

Créé en même temps que le Comité de Supervision, le Comité d'Aide Extérieure et de Transport a une tâche fondamentale qui est la coordination de transport pendant les périodes des récoltes. Pendant la saison des récoltes de légumes passée, la Fédération a tenté de mettre les transports systématiques en oeuvre en vue de régulariser le transport de tomate fraîche au marché de gros de N'Djaména. Pour la saison prochaine, le Comité prendra l'initiative de concevoir et de mettre en application le programme de transport organisé.

Le Comité d'Aide Extérieure et de Transport est aussi responsable de la mise en application de la décision de AGDERUMKA exigeant à tous les membres de vendre leurs produits en gros au magasin géré par la Fédération localisé au Marché Choléra. L'application de cette décision a été problématique pendant la saison 1992 vu que la Fédération ne disposait pas des sanctions efficaces pour pénaliser les contre-venants. Cette décision n'avait pas été effectif jusqu'à la saison où le magasin avait commencé à fonctionner à titre d'un point de vente en gros. Naturellement, beaucoup de producteurs de la zone étaient réticents à abandonner les marchés bien connus et les intermédiaires confiants pour vendre leurs produits aux installations de la Fédération qui n'étaient qu'à leur début. Cette année, la volonté des producteurs de la zone de vendre leurs produits au magasin dépend de l'habileté de la Fédération à établir le magasin comme un marché crédible avec une clientèle considérable et fiable.

#### **Comité du Magasin et de Cotisation**

La difficulté de faire du magasin une force de marché est l'une des grandes tâches auxquelles s'étale le nouveau Comité du magasin et de Cotisation. Jusqu'à la création de ce Comité, le Conseil d'Administration était en charge de la supervision et du fonctionnement du magasin. En pratique, c'était le président qui prenait une part active dans presque chacun des aspects des opérations du magasin à savoir la mise en oeuvre

de la construction et la gestion du personnel.

Il est prévu que le Comité commencera à assumer la plupart des responsabilités qu'assure le président à présent. Les membres du Comité ont commencé à travailler sur la création d'un plan de gestion détaillé du magasin. Ce plan comprend les objectifs et l'analyse budgétaire/financière du bâtiment. Après avoir formulé leurs besoins dans le plan de gestion, les membres ont commencé à élaborer et à mettre en oeuvre un système comptable simplifié en arabe local. Le travail dans ce domaine est en cours avec la collaboration du staff de ACDI.

### Gestionnaire Général du Magasin

Lorsque le Gestionnaire Général était initialement élu à ce poste par les membres du Conseil d'Administration, aucun salaire ou récompense était prévu. Par conséquent, au lieu de s'installer à N'Djaména avec un revenu incertain, le gestionnaire a choisi de rester à Karal et de continuer à s'occuper de ses travaux champêtres. Après une longue concertation au cours de laquelle le Comité a réélu le gestionnaire, il lui avait été accordé un salaire mensuel de 25.000 CFA. En effet, ce n'était qu'après cet accord et des assurances répétées que le gestionnaire avait accepté de s'installer à N'Djaména. Il a pris ses fonctions dans le nouveau poste au mois d'Août 1992.

Pendant qu'on discutait du salaire, le magasin de la Fédération était resté sans représentant. Cette situation organisationnelle chaotique est peu à peu contrôlée par le Gestionnaire Général qui, malgré sa réticence initiale, s'est attelé à son nouveau emploi avec vigueur. Selon la structure organisationnelle, le Gestionnaire Général est directement responsable du Comité du Magasin et a activement participé à l'élaboration du plan de gestion du magasin.

### Intermédiaires

Au début, diverses personnes ont assumé les rôles d'intermédiaires commerciaux après l'ouverture du magasin. Ces personnes ont été supplantées par 6 intermédiaires professionnels placés sous la supervision d'un chef agent. Bien que n'étant pas permis d'être membres de la Fédération, les intermédiaires ont de bonnes relations familiales dans la région de Karal. Tous ces intermédiaires travaillant à présent pour le compte de la Fédération étaient d'abord employés par un autre point de vente de gros concurrent. Ces intermédiaires ont demandé de servir le magasin de la Fédération en groupe après plusieurs mois d'ouverture. Cette proposition était acceptée et maintenant, ils mènent presque toutes les transactions quotidiennes. Ils sont sous la responsabilité

---

2 De peur de perdre le contrôle de leurs opérations, le Conseil d'Administration a refusé d'admettre les résidents permanents de N'Djaména comme membres de AGDERUMKA.

directe du Gestionnaire Général.

Les fonctions accomplies par ces intermédiaires sont presque identiques à celles des autres intermédiaires employés dans les points de vente en gros à travers la ville de N'Djaména. L'intermédiaire joue le rôle d'intermédiaire

commercial entre producteur/marchand et le détaillant/client. L'agent négocie le prix pour le producteur/marchand et mène la réelle transaction comptant. Pour chaque produit vendu, l'intermédiaire reçoit un frais de commission de 250 CFA. De ce frais, l'intermédiaire paie les taxes de manutention, du stockage au magasin et de la municipalité.

Frais d'intermédiaire par unité	
Commission	250 CFA
Frais de manutention	(50) CFA
Stockage	(50) CFA
municipalité	(25) CFA
<hr/>	<hr/>
Intermédiaire	125 CFA

Au début, une taxe supplémentaire de 25 CFA destinée à la Fédération était incluse à ces frais mais ceci était annulé à la demande des intermédiaires. Cette annulation serait due au déplacement des intermédiaires du point de vente privé à la Fédération. Toutefois, les informations disponibles indiquent que le barème de frais ci-dessus est entièrement conforme aux autres utilisés à N'Djaména. Le frais unitaire de 50 CFA payé par les intermédiaires et les 200 CFA payés pour le stockage de plus de 15 jours sont présentement les seules sources de revenu des chambres de stockage de la Fédération.

#### Secrétaire Permanent

Le besoin de la permanence de la Fédération au siège de Karal a amené le Conseil d'Administration à créer le poste de Secrétaire permanent non-rémunéré. Le membre nommé à ce poste est considéré comme un leader respecté des groupements agricoles. Durant sa courte période de prise de service, le Secrétaire permanent a déjà accompli d'importantes tâches et responsabilités. Le Secrétaire contrôle la caisse de la Fédération à Karal en émettant des factures et en enregistrant les transactions. Il tient aussi le registre des exigibles des membres. Normalement, ces tâches devaient être accomplies par le trésorier du Conseil d'Administration mais celui-ci est illettré et habite un petit village reculé. Ceci rend l'accomplissement de ces tâches difficile voir impossible. Le Secrétaire permanent contrôle aussi l'approvisionnement en

---

3 Le sac de 100 kg pour les céréales et tubercules ou caisse de thé pour la tomate et le melon.

semence qu'a entrepris la Fédération dans la région de Karal. Il est aussi supposé jouer un rôle dans le projet de la banque de produits séchés.

## SITUATION FINANCIERE

La situation financière de AGDERUMKA est bien spécifiée par le Secrétaire qui disait que "tout début est difficile". La construction du magasin était entreprise avec énergie et enthousiasme. Le même élan était parfois remarqué dans l'accomplissement des détails du projet tels que les factures et la comptabilité. Depuis l'accomplissement de la construction du magasin, la Fédération a fait un effort pour la collecte des renseignements nécessaires et pour la mise en place des procédures de comptabilité et de gestion appropriées.

### Livre/Journal

Comme partie de leur formation continue en gestion, les membres du Comité du Magasin et le Gestionnaire Général ont travaillé en vue d'établir un livre/journal, pour le magasin. La vérification de ce livre/journal révèle un étonnant standing financier pour une telle jeune coopérative.

- Les actifs courant sont plus qu'adéquats pour couvrir les passifs circulant et prévoir une réserve de liquidité considérable au fonctionnement du magasin.

- La valeur du terrain et de construction du magasin est trois fois plus que celle de dettes à long terme. Ceci fait une grande marge à la Fédération pour un emprunt future.

- L'actif net des membres représente environ 75% du total des actifs. Ceci veut dire la part des actifs des membres de la coopérative est trois fois celle des crédateurs.

La zone d'étranglement du magasin réside dans le domaine des créances clients. En règle générale, les créances clients ne doivent pas dépasser 40% des actifs courant. Le livre de recettes révèle que 73% des actifs courant sont sous la forme

---

Comme quelques termes comptables existent dans l'arabe tchadien, les membres de la Fédération ont eu à inventer leur propre terminologie. La discussion de ce qu'il faut appeler le livre/journal est un exemple intéressant: Le terme éventuellement adopté est "Mizzania" signifiant littéralement 'en équilibre' correspondant bien au terme 'balance sheet' en anglais.

5. Suivant les grandes lignes préparées par le professeur Howard Whitney de "University Center for Cooperatives", Université de Wisconsin, Madison, Wisconsin, 1974.

de créances clients. Ceci veut dire que le fonds en caisse de la Fédération n'est pas en caisse et que la Fédération perd le potentiel de revenu en laissant la plupart de ses actifs en créances clients. Les créances clients enregistrées en actifs courant représentant les parts des membres non-collectées. Afin de résoudre ce déficit financier et de compléter cette liste de membre, le Comité du Magasin a décidé de visiter tous les villages pour collecter les dettes en suspens.

### Tirer un Profit

Il serait trop tôt de dire que le magasin est une entreprise rentable. Les gestionnaires viennent juste d'avoir l'idée de ce que sont les charges d'exploitation et revenus éventuels réels. La difficile proposition d'établissement de rentabilité était d'abord sujette au manque de gestion générale en vue du suivi de la situation puis aux pluies torrentielles de N'Djaména qui ont causé l'effondrement partiel du mur du magasin en briques de terre. Dans tous les cas, une vraie mesure de rentabilité doit tenir compte de la saison de légumes globale lorsque les fermiers de la Fédération commenceront à commercialiser la part du lion de tomate, du gombo et de melons vendus à N'Djaména.

En effet, si AGDERUMKA réussit à contraindre tous les membres à vendre leurs produits en gros au magasin, l'entreprise pourra donc voir un profit considérable. Pendant "la saison morte", le magasin s'est engagé comme intermédiaire pour de grandes quantités de céréales séchées. La grande partie de ces céréales doit être vendue avant le mois de Janvier s'il y a assez de place pour conserver les légumes frais. Les gestionnaires ont suggéré qu'un renforcement strict des frais de stockage qui sont à présent incontrôlés pourrait être une possibilité de résolution de ce problème et d'accroissement de revenus.

**LIVRE/JOURNAL INITIAL  
MAGASIN MARCHÉ CHOLERA**

AGDERUMKA

12 Septembre 1992

ACTIFS CIRCULANT	(en CFA)	(en Dollars) 250:1
Fonds	40.000	160
Compte Bancaire	200.000	800
Créances clients	670.000	2.680
<b>ACTIFS IMMOBILES</b>		
Construction	1.600.000	6.400
Terrain	285.000	1.140
Meuble Bureau	75.000	300
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>2.870.000</b>	<b>11.480</b>
<b>PASSIFS CIRCULANT</b>		
Dettes d'exploitation	15.000	60
Prêts Payables	100.000	400
<b>DETTES A LONG TERME</b>		
Prêt personnel	245.000	980
Droit de Place	235.000	940
<b>CAPITAL</b>		
Part des Membres	2.022.000	8.088
Collecte pour Construction	100.000	400
Dons	75.000	300
Sources Diverses	78.000	312
<b>TOTAL PASSIFS/CAPITAL</b>	<b>2.870.000</b>	<b>11.480</b>

## L'AVENIR DE "AGDERUMKA"

"A la longue, l'amélioration agricole dépendra beaucoup plus des gens travaillant ensemble comme c'est le cas de leur acquisition du savoir-faire"

Ronald Bunch  
"Two Bars of Corn"

" Nous ne nous sommes pas rassemblés pour créer un petit avenir. Nous nous sommes rassemblés pour créer un grand avenir"

Algoni Issa, Membre de AGDERUMKA.

Depuis son origine à titre de rassemblement des groupements agricoles unis essentiellement par leur contribution commune à la construction des installations de Karal, la Fédération AGDERUMKA s'est rapidement développée. Cette Fédération a créé une structure opérationnelle, rassemblé ses ressources, défini les objectifs et a commencé à employer les ressources pour accroître ces objectifs. La question doit être posée de savoir si la Fédération est une institution appropriée pour répondre aux besoins des fermiers de la zone et pour surmonter les contraintes à la commercialisation agricole. La saison de légumes 1992 sera un test crucial permettant de savoir si l'organisation, dans sa présente forme, est à la hauteur des tâches qu'elle s'est assignées. Si la Fédération réussit, l'issue de sa viabilité financière, l'emploi effectif des ressources de ses membres et la participation de tous les groupements seront résolus.

### Prochaine Saison

La viabilité financière dépend en grande partie du succès des opérations du magasin comme un revenu générateur d'activité. Pendant la saison 1993, la Fédération doit convaincre les fermiers de la zone à comprendre que le magasin du Marché Choléra sera un site alternatif acceptable pour la vente en gros de leurs produits et qu'il va de leur avantage de supporter la Fédération. Pour que cela se réalise, la Fédération aura besoin d'assistance continue dans le domaine de la gestion de coopérative et de la compétence de commercialisation. Des précautions doivent être prises pour s'assurer que les compétences nécessaires sont réellement transférées aux membres de la Fédération et non simplement acquises par le staff du projet. Les opérations d'approvisionnement en semences entreprises par la Fédération ont un potentiel considérable pour servir les membres et relever les finances de la Fédération.

Toutefois, les revenus seuls ne suffisent pas pour assurer la permanence de la Fédération. Pour que cela se réalise, la Fédération aura besoin d'assistance continue en gestion et en commercialisation. Des précautions doivent être

prises pour s'assurer que les compétences nécessaires sont pleinement acquises par les membres de la Fédération. Bien que les membres soient volontiers à prendre part à la formation, ils n'ont pas une tradition du type de gestion formelle qui est nécessaire au fonctionnement d'une organisation de telle grandeur et complexité. L'importante issue rencontrée par AGDERUMKA est l'utilisation des installations de Karal. Il est maintenant clair que les installations ne seront pas utilisées pour la mise en boîte ou pour frigorifier les produits des fermiers à Karal et la Fédération doit trouver le moyen d'utilisation des bâtiments qu'ils ont construits qui puisse être satisfaisant à tous les groupes qui ont contribué financièrement. Grâce au crédit de AGDERUMKA, le bâtiment est devenu un point central d'affaires et de rencontres de la Fédération. Ce bâtiment a aussi commencé à fonctionner comme un point de vente en gros de semences des légumes et de stockage de produits séchés. L'expansion des ces activités dans les années à venir dépendra de l'utilisation efficace des présentes installations. Toutefois, il reste beaucoup à faire. Si le bâtiment évite de devenir un simple objet d'art, il doit devenir un foyer d'activités des fermiers. La question de participation concerne surtout les neuf groupements féminins qui font partie de la Fédération. Si les groupements des femmes et ceux qui sont géographiquement plus éloignés ne jouent pas un rôle plus considérable, ils n'auront pas de raison à demeurer partie de AGDERUMKA. Les opérations de banque de produits qu'entreprendra la Fédération pendant cette saison avec l'assistance de ACDI peut rapprocher d'avantage les groupements féminins à la Fédération.

### Long Terme

AGDERUMKA aura donc démontré sa capacité de résoudre les problèmes de commercialisation des fermiers que s'il est capable de traiter les problèmes de la viabilité financière, d'utilisation des ressources et de la participation des groupements membres. A ce point, la question du support devient éminent. Pour qu'une institution soit vraiment appropriée, elle doit être en fin de compte capable de dépendre d'elle-même. Par présente structure, la Fédération va rapidement s'effondrer si elle est laissée à elle-même. Pour s'assurer que ceci n'est pas une condition de dépendance permanente, l'assistance extérieure doit axer ses ressources sur le développement de la capacité institutionnelle et de la compétence dans le domaine de gestion.

Si la Fédération peut se développer en tant qu'institution privée à vocation agricole, le potentiel de l'impact positif au niveau de la source est significatif. Les gens associés à la Fédération doivent avoir plus d'expériences plutôt qu'une seule et simple croissance de leur revenus. Ils doivent gagner une mesure de contrôle sur leurs décisions commerciales. Dans ce monde des ruraux où l'irrégularité de production est fréquente, ce sont le manque du contrôle de la vente de leurs produits et les difficultés de production agricole qui maintiennent les fermiers dans leur pauvreté.

Leurs contraintes saisonnières les obligent à vendre les produits à bas prix et à acheter à un prix élevé. Certaines de ces difficultés saisonnières ne peuvent être surmontées que par les collectivités tel AGDERUMKA. Les structures efficaces tel que AGDERUMKA sont capables d'influencer sur leurs membres non seulement par leurs décisions commerciales mais dans un plus grand domaine socio-politique.

Pour ces ruraux qui ont formé AGDERUMKA, le monde n'est pas soigneusement divisé en catégories de commercialisation, de la santé maternelle et infantile, d'éducation ou de petites entreprises de développement. Pour ces fermiers, tout ceci ne font qu'un. Ils ne voient pas le but de la Fédération en terme de la croissance d'efficacité commerciale, ni même en terme de la croissance des revenus; ils voient plutôt ce but final de la Fédération en terme d'amélioration de la qualité de la vie. Non seulement ils considèrent le magasin et les autres entreprises comme rendant service aux membres mais aussi comme des activités rentables. Ces sont des profits qu'ils veulent investir dans les projets et programmes relatifs aux domaines tels que ceux d'approvisionnement en eau, d'éducation et de la santé. L'exemple de ceci est l'intérêt qu'accorde AGDERUMKA à la motopompe manuelle et sa volonté de financer la formation des membres dans le domaine de la fabrication et d'installation de ce matériel.

Le point de vue holistique des fermiers doit être recommandé. Le succès ou la faiblesse d'une institution telle que AGDERUMKA ne peut pas seulement être mesuré par l'augmentation de revenus ou la réduction de pertes bien que ceci soit une partie importante de la mesure. En fin, le succès de AGDERUMKA dépend du degré à partir duquel il amène ses membres à résoudre leurs problèmes agricoles, ceux qui existent maintenant et ceux qui surgiront demain. Les fermiers de AGDERUMKA ont établi devant eux un grand avenir; celui qui ne peut se renfermer dans les limites artificielles de la terminologie étrangère. En tant qu'expatriés travaillant avec les pauvres ruraux, nous avons l'obligation de comprendre ce grand point de vue et, dans la mesure du possible, travailler dans le cadre de la réalisation des buts et objectifs qui sont pertinents et significatifs aux fermiers eux-mêmes.