

La Fondation Turque pour le Développement

Erder N., Saltik A

in

Tekelioglu Y. (ed.).
Agricultures méditerranéennes : la Turquie

Montpellier : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches; n. 1

1989

pages 233-238

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI890346>

To cite this article / Pour citer cet article

Erder N., Saltik A **La Fondation Turque pour le Développement**. In : Tekelioglu Y. (ed.). *Agricultures méditerranéennes : la Turquie*. Montpellier : CIHEAM, 1989. p. 233-238 (Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches; n. 1)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

V-5

Une organisation non-gouvernementale au service des ruraux déshérités :

La Fondation Turque pour le Développement

Necat **ERDER**
Ahmet **SALTIK**

La Fondation Turque pour le Développement (Türkiye Kalkınma Vakfı : TKV) est une organisation privée, à but non lucratif, créée en 1969 pour contribuer au développement économique et social des zones rurales en Turquie et notamment des communautés et groupes défavorisés vivant dans les régions sous-développées du pays.

La Fondation est actuellement une structure organisationnelle complexe, travaillant dans 450 endroits disséminés dans 17 provinces de Turquie et servant directement 10 000 familles grâce à un large éventail de programmes de développement agricoles, sociaux et ruraux et d'un certain nombre d'entreprises agricoles. Les programmes et les activités de la Fondation bénéficient indirectement à un cercle plus large de communautés et de groupes, notamment par les activités d'assistance du TKV.

I - Organisation

La plus haute instance exécutive de la Fondation est le Secrétariat Général, responsable devant le Conseil d'administration et agissant en son nom, en tant que directeur général du Système. Au-dessous du Secrétaire général, il existe trois principales fonctions organisationnelles :

- 1) La coordination des programmes pour le développement rural, responsable de la conduite et de la coordination des programmes et des projets entrepris dans cinq régions.
- 2) Le comité de direction pour les opérations de fonds de roulement, responsable de la gestion des

entreprises semi-commerciales venant en aide aux producteurs ruraux dans la production et la commercialisation de leurs produits principaux (produits laitiers, tapis, aviculture, sériculture, miel, etc.).

3) Le *holding* Köy-Tür, société par action établie comme une entité commerciale dont le rôle est de :

- financer les projets ruraux avec des participations équitables,
- fournir des services de gestion,
- agir en tant qu'intermédiaire pour établir des prêts.

Ce *holding* gère 19 sociétés anonymes regroupant environ 1 500 petits fermiers actionnaires. Ces sociétés sont des agro-industries spécialisées principalement dans l'aviculture et ses produits. Il intervient également comme un agent commercial pour le système tout entier.

La Fondation Turque pour le Développement et ses filiales ont des liens opérationnels directs avec :

- les agences centrales, régionales et locales du gouvernement de Turquie ;
- les institutions nationales de financement (Banque Agricole de Turquie, Banque de Turquie pour le Développement, etc.) ;
- des institutions étrangères et internationales (Direction de la Coopération pour le Développement et l'Aide Alimentaire du Gouvernement Suisse, la Banque Mondiale, la

Compagnie Hollandaise de Financement pour les Pays en Développement, l'IFV du Danemark, etc.).

La Fondation possède un riche réservoir d'expérience, des programmes régionaux dynamiques et un personnel motivé et compétent comprenant 2 000 personnes réparties entre l'agence centrale et les agences locales.

II - Les activités

1. Les programmes et projets pour le développement rural

Le noyau dur des activités de TKV sont ses projets et programmes de développement rural, actuellement mis en place dans quatre régions : Bingöl, Diyarbakır (Karacadağ, et Lice), Kayseri (Uzunyayla-Pınarbaşı), Van, Ankara (Çubuk).

Ces programmes touchent plus de 3 000 familles réparties dans 150 villages. Les principales activités sont :

- le développement de l'élevage au moyen de croisements pour l'amélioration génétique, l'introduction de plantes fourragères et la mise en place de services vétérinaires.
- la collecte du lait et de la production laitière ;
- la construction d'infrastructures communales pour les villages ;
- des projets agricoles de petite taille (cultures céréalières, légumes, fruits, vignes, sériculture etc.) ;
- l'apiculture ;
- l'aviculture ;
- des projets pilotes pour la protection de l'environnement ;
- des programmes spéciaux destinés aux femmes, aux jeunes et aux enfants.

Ces diverses activités sectorielles sont organisées dans un cadre général commun. Elles partagent certaines caractéristiques communes qui sont :

- une organisation communautaire ;
- une participation au processus de décision des groupes cibles pour la planification et l'application des activités ;
- la formation et des services de vulgarisation ;
- l'approvisionnement en intrants et en services d'assistance.

La supervision de crédits aux petits fermiers individuels et le cautionnement financier d'organisations locales demandés par des groupes paysans sont aussi des composantes importantes de certains projets.

Les populations destinataires de ces programmes sont :

- les groupes à bas revenus (petits producteurs et paysans sans terres vivant dans des villages sélectionnés pour leur bas niveau socio-économique selon des critères de pauvreté relative et absolue).
- les groupes défavorisés (femmes, jeunes et enfants ou d'autres catégories sociales défavorisées).

Tous les villages et ménages qui participent à ces programmes font partie des couches les plus pauvres de Turquie et de leur région. A titre d'exemple, les 2 550 familles qui participent au projet sur l'élevage possèdent un total de 4 520 vaches ce qui donne moins de deux têtes par famille et environ 1,2 tonnes de lait par famille et par an.

L'approche

L'approche adoptée dans les programmes de développement rural du TKV est déterminée par les prémisses suivantes :

- (1) le «village» en tant que «communauté» est le centre de toutes les activités des projets ;
- (2) le premier et principal objectif est de rendre la «communauté villageoise» capable d'atteindre un niveau d'auto-organisation grâce à des mécanismes décisionnels et à un renforcement de sa capacité à résoudre les problèmes (pour relever le défi du développement et du changement) ;

(3) toutes les activités des projets doivent être conçues comme partie d'un programme d'action «intégré» dirigé, directement et indirectement, vers le renforcement de la «communauté»;

(4) tous les «entrants» des projets (innovations techniques, services divers et contributions matérielles) sont considérés comme des «opportunités concrètes» pour réaliser cet objectif. Les «opportunités génératrices de revenu», en accroissant la productivité, la production et les autres ressources, devront jouer un rôle primordial ;

(5) la fonction du TKV est de jouer le rôle d'une «agence d'animation» de fournir directement des services ou d'attirer les services gouvernementaux ou d'autres formes d'appui. La présence du TKV est conçu comme «temporaire».

(6) l'appui du TKV qui est centré sur des opérations au niveau villageois, est également conçu dans une perspective plus large, afin de prendre en considération les résultats et les problèmes communs à un «groupe de villages», aux zones alentours et finalement à la région.

L'approche du TKV dans les programmes de développement rural, est bien reflétée par ses activités, organisées autour de mécanismes de participation aux processus de décision, générant des opportunités de revenu, allégeant les problèmes sociaux et réduisant les inégalités.

Les programmes renforcent le rôle des organisations villageoises informelles, telles que les «comités de projet», les «comités de village et autres entités légales et formelles, comme les coopératives de producteurs», les «unions de coopérative», les «associations de commercialisation» et des «sociétés». Ces organisations participent à la coordination des activités de production et de commercialisation et aux programmes sociaux, aussi bien qu'aux relations avec les agences publiques et privées extérieures au village.

Ce cadre institutionnel a permis de nombreux succès pour l'amélioration de la production de produits importants et, dans une certaine mesure, pour leur commercialisation. Cependant, il s'est révélé inadapté pour traiter des questions qui dépassaient les limites du village, comme par exemple, la production dans un secteur couvrant plusieurs villages, une zone entière (sériculture,

aviculture, produits laitiers etc.), ou la commercialisation hors de la zone ou même de la région. Pour s'attaquer à de telles questions, la Fondation a étendu le champ de ses activités et de leur cadre institutionnel-légal en établissant :

- des organismes assurant des fonds de roulement,
- des sociétés anonymes par action regroupées en un *holding*.

En dépit des différences de statut légal et des types d'opérations effectuées, ces unités répondent toutes aux principes et objectifs fondamentaux des activités du TKV : offrir des services de développement aux ruraux défavorisés de Turquie.

2. Les activités de fonds de roulement

Les activités de fonds de roulement constituent la première génération d'organisation dans la recherche par le TKV de modèles institutionnels organisant les opérations de production et de commercialisation.

Profitant des possibilités offertes par la législation turque pour des activités semi-commerciales avec partage du profit, la Fondation turque pour le Développement a établi un certain nombre d'activités agro-industrielles au niveau villageois. Il s'agit :

- des unités de production de produits laitiers à Diyarbakır, Kayseri et Van ;
- des centres de production de tapis et *kilims* à Diyarbakır, Lice, Kayseri et Van ;
- des programmes d'apiculture à Ankara-Kazan ;
- des projets «intégrés» d'aviculture à Tarsus ;
- des entreprises séricicoles à Lice ;
- une entreprise de production de plantes fourragères à Diyarbakır.

Les opérations de fonds de roulement sont développées dans les principaux centres de production des diverses activités. Elles contribuent au bien-être des communautés villageoises et à l'efficacité des projets de développement rural du TKV. Par exemple, l'installation industrielle laitière Kaynar, à

Uzunyayla (près de Kayseri) est, non seulement un centre de production de fromage de qualité pour les marchés nationaux et internationaux, mais également un centre d'activités ovin et bovin régional. Elle sert à véhiculer l'information (vulgarisation ou autres services) et agit comme un centre de décision économique pour les communautés villageoises de la région. On attend des villageois, en tant qu'actionnaires puis plus tard en tant que propriétaires, qu'ils participent à la gestion de ces usines.

3. Les activités du *holding* Köy-Tür et de ses filiales

Le *holding* Köy-Tür est la seconde génération de structure organisationnelle juridique et de gestion financière destinée à mettre en place, à une plus grande échelle, les premiers efforts du TKV pour développer des agro-industries dans le cadre de programmes ruraux.

Le TKV pense que de nombreuses sources de financement nationales et internationales sont potentiellement disponibles pour les projets de développement et les investissements agro-industriels. Cependant, les prêts sont souvent refusés parce qu'ils ne sont pas destinés à des projets suffisamment équitables. Dans d'autres cas les projets s'effondrent faute de capital et d'appui technique de gestion. Le *holding* Köy-Tür a été établi afin de résoudre ces goulots d'étranglement en fournissant :

- des participations équitables en jouant le rôle de partenaire intérimaire, notamment dans les projets agro-industriels ;
- des services de gestion aux sociétés participantes ;
- en jouant le rôle d'intermédiaire entre le commerce intérieur et les marchés internationaux.

La réalisation de ces objectifs est obtenue par :

- a) la création de nouvelles sociétés,
- b) la rentabilisation des sociétés existantes,
- c) la participation à des sociétés dans le cadre du programme gouvernemental de privatisation.

A ce jour, le *holding* Köy-Tür a établi 19 nouvelles sociétés dans les domaines suivants :

- 12: production de poulets de chair (avec production d'aliments composés, transformation et réfrigération)
- 3: élevage de reproducteurs et couveuse
- 1: élevage de souches pures
- 1: production de fourrure de vison
- 1: conditionnement-transformation du lait
- 1: société de commercialisation.

Le TKV et le *holding* Köy-Tür ont, conjointement :

- a) rénové, dans la région de Bolu, une société coopérative spécialisée dans la production d'aliments pour animaux ;
- b) acheté 51% des actions de la société Bingöl-BINAŞ (Production d'aliments pour animaux et transformation du lait) ;
- c) réorganisé deux autres sociétés de travailleurs engagées dans la transformation du lait, l'une à Samsun, l'autre près de Adapazarı ;
- d) acheté 59% des parts de la société ENTAŞ, seconde société d'élevage avicole intégré de Turquie, après Köy-Tür.

Dans chaque société, outre TKV et d'autres partenaires, les producteurs eux-mêmes sont actionnaires.

La plupart des sociétés appartiennent au secteur avicole. Le système avicole est un système entièrement intégré comprenant : la conservation de souches pures (grand-parents), l'élevage de souches parentales, des couveuses, la fabrication d'aliments composés, des usines de transformation, des unités de réfrigération et un système complet de commercialisation localisé près des unités de production des fermiers faisant partie de ces sociétés. Les unités avicoles du TKV ont produit plus de 2 000 tonnes de viande de volaille en 1987, soit 17% du marché national.

Köy-Tür se développe également dans d'autres domaines agro-industriels, et tout spécialement dans les produits laitiers. Il participe ainsi à cinq opérations sur les produits laitiers à Diyarbakır, Bingöl, Kayseri, Samsun et Adapazarı.

La société de commercialisation

La société commerciale coordonne toutes les activités commerciales du TKV et prend en main le commerce interrégional et les exportations de tous les produits obtenus dans le Système :

viande de volaille, oeufs, miel, tapis, etc. Son chiffre d'affaires, en 1987, a été de 5,3 milliards de livres turques (soit environ 7 millions de dollars américains).

Les sociétés locales de production font elles-mêmes la commercialisation de leurs produits en coordination avec la Société Commerciale. Leur chiffre d'affaires, en 1987 (ajouté à celui de la Société Commerciale), s'élevait à 19,7 milliards de livres turques (soit environ 25 millions de dollars).

La société commerciale est également chargée d'acheter sur le marché national ou sur les marchés internationaux, les intrants dont les producteurs ou les sociétés ont besoin.

Ce système d'ensemble est en mesure de jouer un rôle régulateur pour les surproductions saisonnières et les fluctuations de prix. Il permet de court-circuiter les intermédiaires et ainsi d'assurer un juste prix aux producteurs comme aux consommateurs.

Grâce à son équipe constituée de 37 professionnels, la direction générale du Holding Köy-Tür est en mesure de fournir un appui technique à ses filiales :

- planification d'ensemble
- avant-projets pour les investissements
- planification de la production
- contrôle technique et financier
- appui technique et de gestion
- formation
- audit interne
- services EDP

III - Modèles et politiques pour le développement rural

Outre les activités décrites dans les chapitres précédents (qui peuvent être résumées comme «un appui au développement des producteurs villageois participant à ses programmes»), le TKV considère que la «formulation de modèle à l'usage d'autres organisations, d'autres villages, zones ou régions» est un travail d'égale importance. A tous les niveaux d'activité du développement rural (préparation des projets, application, contrôle et évaluation), les «travaux de terrain» d'appui au développement et la «constitution de dossiers» pour la «formulation

d'un modèle» sont conçus comme les composants d'une même action globale.

Afin de s'assurer que les autres organisations, comprenant les organisations gouvernementales et les autres communautés, puissent bénéficier de l'expérience acquise dans les projets et programmes de développement rural, le TKV :

- «enregistre» et «diffuse» les aspects les plus significatifs de ses activités sous forme de «modèles» qui peuvent être reproduits ;

- «diffuse» de manière adaptée ses résultats pour les autres organisations publiques ou privées ;

- participe aux activités de développement rural des agences gouvernementales de planification ou d'application (aux niveaux national, régional et local).

Dans ce type d'action, le TKV joue un rôle d'«avocat», non seulement pour les producteurs villageois participant à ses opérations mais également pour tous les ruraux défavorisés qui sont susceptibles de bénéficier des programmes et politiques de développement.

L'importance de ce travail tient au fait que le TKV, en tant qu'organisation non gouvernementale, est en contact étroit avec les communautés villageoises, fournit des approches alternatives pour le développement rural en faveur des couches les plus défavorisées de la société.

La Fondation met actuellement en place un programme de recherche à long terme qui sera coordonné par son département de planification, de recherche et de publication. Ce département va enquêter sur les opérations passées et en cours, en vue de déterminer les thèmes et caractéristiques qui peuvent être constitutifs de «modèles», puis de les publier et les diffuser sous des formes appropriées. Les activités qui peuvent faire l'objet de tels travaux sont :

(1) Les projets de collecte de lait et de fabrication de produits laitiers (Kaynar en particulier), comme «système intégré» comprenant le développement des techniques d'élevage, la collecte du lait, le contrôle de la qualité, la livraison aux usines, la fabrication des produits laitiers et leur commercialisation.

- L'«organisation et la participation des producteurs».

– L'«application de règles et de pratiques de gestion rigoureuses» au niveau de la production et de la commercialisation.

– La coordination entre les deux thèmes précédents.

(2) La confection et la commercialisation de tapis et de *kilims* (Diyarbakır-Lice et Uzunyayla en particulier) comme modèle intégrant des éléments tels que la formation-communication pour la participation, la production dans des «foyers», la création de revenus supplémentaires, le contrôle de la qualité, l'organisation de familles et l'émancipation des jeunes filles et des femmes.

(3) «Le projet gouvernemental d'amélioration génétique dans l'élevage» (GSM 103) dans lequel le TKV intervient comme agence d'application ; les propositions alternatives sur les questions (politiques, modèles).

(4) Méthodes de construction, d'entretien, de réparation et d'utilisation efficace des aménagements communaux des villages.

(5) Techniques et méthodes de vulgarisation utilisées dans les projets productifs/sociaux.

(6) Systèmes de programmation, d'enregistrement et d'évaluation dans les projets du TKV.

(7) Le TKV et ses diverses organisations comme modèle pour les opérations de développement.

Un programme de recherche détaillé et complet pour la «formulation d'un modèle» est nécessaire pour prendre en compte la large expérience du TKV, couvrant un large éventail de régions, de secteurs, de projets et de types d'organisation. En ce qui concerne les contraintes de gestion, de main-d'oeuvre et de ressources financières, un groupe de priorités a été établi afin de dégager ce programme détaillé. Il est organisé autour de l'évaluation de projets-thèmes «prometteurs», la disponibilité et la qualité des données et la compétence des experts.

Finalement, le TKV est activement engagé dans la préparation et la diffusion de «dossiers de politique agricole» traitant de questions jugées d'importance nationale par une organisation de développement non-gouvernementale : gestion, production et commercialisation, organisation.