



Guide n° 5

FORMATION INITIALE DES COMITÉS DE GESTION DES BANQUES DE CÉRÉALES

Phase I :
Les opérations de cession des céréales

Guide du formateur

Niamey, juillet 2001

OBJECTIF DE LA FORMATION

Les paysans gestionnaires récemment élus, membres des comités de gestion et de contrôle des nouvelles banques, maîtrisent les opérations de cession des céréales

Résultats attendus :

A la fin de la formation, les participants, gestionnaires de leurs banques:

- connaissent les éléments principaux de gestion des BC
- ils pourront démarrer les opérations de cession (au comptant et, éventuellement à crédit), en connaissent les outils, les risques et les tâches de chacun
- ils ont échangé leurs idées sur la gestion des BC avec des gestionnaires de banques expérimentées
- ils ont réfléchi et décidé de collaborer avec les BC voisines

Thèmes de la formation :

- la gestion de la BC, implications des modalités choisies par les membres sur leur fonctionnement, et résultats
- les membres du comité de gestion (CdG), leurs rôles et leurs inter-relations
- les différents modes de cession des céréales et leurs conséquences probables sur le stock
- les relations du CdG avec l'Assemblée Générale et vice-versa
- les documents comptables de gestion de la banque
- les relations avec les BC voisines et les avantages de la collaboration inter-banques

Méthodes :

- **Atelier de rencontre et d'échange entre différentes BC (inter-BC)**
- **Exposés et brassages d'idées (brainstorming) entre comités de gestion hétérogènes**
- **Jeux de formation, jeux de rôle**

Participants : - Les gestionnaires et contrôleurs récemment élus de 4 nouvelles banques (30 participants, au maximum)

Facilitateurs : - 1 animateur/formateur (homme ou femme), expérimenté(e) dans le domaine de la gestion des banques de céréales

- 6 gestionnaires expérimentés **et performants** (dont au moins une femme), issus de la BC-hôte et BC voisines: **un président, 2 secrétaires, un trésorier, un magasinier et un contrôleur**

Lieu : L'atelier a lieu dans un village possédant une banque de céréales expérimentée

Durée : **4 jours**, dont 1 de préparation au village, avec le CdG de la BC-hôte et les gestionnaires expérimentés et performants facilitateurs (3 jours effectifs d'atelier)

Outils de formation :

1. Guide du formateur
2. Les 9 documents de gestion de la BC agrandis (affiches cartonnées)
2. Noix de Cola (pour le jeu de cola)
3. 2 jeux de *dili* (ou jeux de dames) et le jeu du stock (*Annexe 1: Le jeu du stock*)
4. Banderoles et affiches cartonnées
5. Étiquettes
6. Le mandat du fonctionnement des organes de gestion et de contrôle des BC, illustré
7. Fiche d'évaluation de la formation
8. Un jeu de cartes

Outils pour les participants :

- 1 copie de l'*Annexe 2: Les documents de gestion d'une banque de céréales*, en langue locale, pour chaque CdG-participant.

Matériels de bureau :

- stylo à bille pour chaque secrétaire participant
- 1 cahier pour chaque secrétaire participant
- punaises et colle
- ruban adhésif
- crayons de couleur
- feutres
- lames
- papier géant et tableau (flip chart)

Matériels logistiques (selon le nombre de participants):

- Hangar
- Bols
- Nattes
- Bouilloires
- Seaux
- Jarres

TRAVAIL PRÉPARATOIRE

Le travail préparatoire d'un atelier de formation est toujours indispensable, afin d'organiser et garantir une ambiance réellement participative et non improvisée. La participation a des règles à respecter, sans lesquelles les participants ne se sentiront pas respectés!

1. L'équipe des facilitateurs arrive au village-hôte la veille de l'atelier, à la fin de la matinée

- Ils saluent préalablement le chef de village, auquel ils présentent les objectifs et le programme de l'atelier. Ils se présentent et saluent le CdG de la banque-hôte, déjà préalablement mobilisé

- Ils préparent l'atelier avec les gestionnaires expérimentés (ceux de la banque-hôte et les autres gestionnaires invités, comme aide-formateurs) et vérifient la logistique de l'atelier. Les ateliers de formation avec les paysans ne devraient pas enregistrer de retards, ni pâtir d'insuffisances logistiques. ***Les retards et les insuffisances logistiques nuisent fortement au succès de la formation!***

- La stratégie pédagogique du programme vise à faire confiance aux paysans pauvres (hommes et femmes), à les considérer en tant que personnes pleinement responsables de leur propre développement. C'est en raison de cette stratégie que le programme soutient vivement les paysans expérimentés dans l'aide qu'ils apportent aux autres paysans, moins expérimentés qu'eux. C'est pourquoi les techniques de formation-visite et d'échange d'expériences nécessitent une préparation pédagogique et logistique soignée. La tâche principale des animateurs/formateurs est de les amener à développer ce qu'ils connaissent déjà, à l'élargir à des domaines nouveaux, à des techniques de gestion plus avancées, plus démocratiques et équitables, y compris en ce que concerne le *changement graduel* des rapports entre les ménages plus puissants et ceux entre les hommes et les femmes. Les formateurs doivent être amicalement vigilants à l'encontre de toute dérive de facilité et de complaisance. Les rapports de confiance entre les paysans et les paysannes et les animateurs/formateurs s'en sortiront renforcés et, en définitive la gestion et le stock des banques de céréales aussi!

- Les gestionnaires de la banque-hôte et ceux de la banque voisine sont préparés, afin qu'ils participent avec créativité à l'atelier, dans leur condition de *facilitateurs*, et qu'ils soient prêts à témoigner non seulement des succès de leurs banques, mais aussi des problèmes de gestion rencontrés. Ces ateliers se destinent à des paysans désireux d'avoir leur propre banque et il est salutaire de les mettre en garde contre les périls auxquels ils devront faire face. ***Il faut donc éviter de leur rendre un mauvais service, en leur donnant l'impression que gérer une banque de céréales est une chose facile!***

- A cet effet *les formateurs aident les gestionnaires à préparer leurs exposés.*

Au cours de cette préparation, les gestionnaires s'exercent à travailler leur exposé, à en acquérir la maîtrise, tant du point de vue de la forme que du fond. ***Les exposés ne devraient pas dépasser 10 minutes.***

- Les autres gestionnaires les écoutent, réagissent et donnent leurs impressions, en cherchant à se mettre dans la peau des paysans qui n'ont pas encore d'expérience en banques de céréales. Les formateurs font part de leurs observations et font une synthèse des aspects principaux dans un exposé (observations sur le **contenu** et sur la **façon de parler**).

Durée: 3 à 4 heures, l'après-midi ou le soir de la veille de l'atelier

PROGRAMME DÉTAILLÉ DE L'ATELIER	
JOUR 1	
08.00-09.30	Ouverture Explication du programme MODULE 1: Jeu de présentation
09.30-09.45	Pause
09.45-12.30	MODULE 2: La vente - Exposé des facilitateurs-gestionnaires sur l'opération de vente - Travail en groupes sur l'organisation d'une vente - Présentation des travaux des groupes en plénière suivi par un débat
12.30-15.00	Pause
15.00-16.30	MODULE 3: Le crédit - Exposé des facilitateurs-gestionnaires sur la vente à crédit, ses avantages et les problèmes rencontrés - Travail en groupes sur les avantages et les risques du crédit - Présentation des travaux des groupes en plénière
16.30-16.45	Pause
16.45-18.30	SUITE MODULE 3
JOUR 2	
08.00-09.45	MODULE 4: Évolution du stock (<i>jeu du stock</i>)
09.45-10.00	Pause
10.00-11.00	SUITE MODULE 4
11.00-12.00	MODULE 5: Les tâches du Comité de Gestion lors de la cession des céréales (<i>jeu de cola</i>)
12.00-12.30	Préparation de la visite à la banque-hôte
12.30-14.30	Pause
14.30-18.30	MODULE 6: Visite à la Banque de céréales-hôte (<i>jeu de rôle</i>) - simulation de la vente et d'une discussion sur les droits d'adhésion des femmes - discussions élargies avec la participation de la population du village-hôte
JOUR 3	
08.00-09.45	MODULE 7: Le rôle et les tâches de l'AG
09.45-10.00	Pause
10.00-11.00	MODULE 8: Les documents de gestion de la banque
11.00-12.30	MODULE 9: Collaboration entre les BC et avec le programme
12.30-15.00	Pause
15.00-16.00	MODULE 10: Jeu de dames (<i>jeu de gestion</i>)
16.00-16.30	Pause
16.30-18.00	MODULE 11: Préparation de la restitution, évaluation et clôture

MODULE 1: JEU DE PRÉSENTATION

But :

- *connaître tous les noms et origine des participants*
- *créer et maintenir une ambiance favorable aux échanges entre les participants (paysans et formateurs)*
- *mettre en évidence l'importance de la collaboration*

Méthode : *Jeu de présentation*

1. Le formateur prend un jeu de cartes. Il coupe 8 cartes différentes en 5 morceaux chacune. Il donne à chaque participant un morceau de carte découpée afin que chacun puisse trouver les membres de son groupe (ceux qui ont les morceaux complémentaires de la même carte).
2. Des groupes de 5 participants se forment donc, avec la même carte. Ils se présentent entre eux.
3. Le formateur demande à un membre de chaque groupe de se présenter ainsi que les quatre autres membres de son groupe.
4. Après que tous les groupes se soient ainsi présentés, chaque groupe répond à la question suivante:
 - *Quelle est l'importance de la collaboration?*
5. Le formateur écrit les réponses sur une grande feuille, qui restera exposée pendant toute la formation.
6. Il fait une synthèse de l'exercice par rapport aux objectifs de l'atelier:

"UNE BONNE PARTICIPATION ET COLLABORATION ENTRE LES DIFFÉRENTS PARTICIPANTS FAVORISERONT SA RÉUSSITE"

MODULE 2 : LA VENTE

But : *Connaître les modalités de vente des céréales par les BC*

Méthode : *Exposé, suivi de brassage d'idées avec questionnaire*

1. Le formateur demande aux gestionnaires performants de faire un exposé sur la vente dans leurs banques.

NB : *Le formateur sera attentif aux éléments de l'exposé et si nécessaire interviendra pour mettre l'accent sur les facteurs amenant à l'accroissement du fonds: le prix de la vente, les charges; la période de vente et son évolution en fonction des changements de prix sur le marché pendant la soudure...*

2. Après l'exposé, les participants ont la possibilité de poser des questions ou de faire des remarques.

3. Le formateur posera les questions clés suivantes au gestionnaire, pour compléter son exposé:

Quelques questions clés pour compléter l'exposé sur la vente

1. *Quels sont les problèmes liés à la gestion de l'argent? (sa sécurisation, son éventuelle utilisation à des fins personnelles, les retards dans les achats par manque d'argent dans la caisse...)*

2. *Quels sont les problèmes liés à la gestion du stock que vous avez rencontrés? (spéculation par les commerçants du village, manquants, pertes, contenance des sacs, inégalité dans les droits d'achat des membres, ...)*

3. *Comment le stock est-il entretenu? Avez-vous dû faire des traitements du stock? Lesquels? Combien ça a coûté?*

4. *Qui décide et qui gère l'opération de la vente de la BC? Comment est fixé le prix? Par qui?*

5. *Quels sont les différents problèmes que vous avez rencontrés pendant la vente? Le cas échéant, qu'avez-vous fait pour les résoudre? Pourquoi?*

6. *Quelles sont les tâches de chaque membre du CdG au cours de la vente?*

7. *Combien de fois l'Assemblée Générale s'est-elle réunie sur la vente et en quelles circonstances ? Pour décider quoi?*

8. *Quel a été jusqu'ici le rôle joué par le programme et comment percevez vous son rôle dans l'avenir?*

4. Les participants se regroupent en 4 groupes hétérogènes. Ils vont faire un exercice de préparation et d'organisation de vente de céréales chez eux. Chaque groupe est accompagné par un facilitateur.

5. Chaque groupe présentera les résultats en plénière.

6. La plénière de restitution est organisée de la façon suivante:

<i>le groupe 1 présente</i>	<i>le groupe 2 réagit</i>	<i>les autres groupes peuvent compléter</i>
<i>le groupe 2 présente</i>	<i>le groupe 3 réagit</i>	<i>idem</i>
<i>le groupe 3 présente</i>	<i>le groupe 4 réagit</i>	<i>idem</i>
<i>le groupe 4 présente</i>	<i>le groupe 1 réagit</i>	<i>idem</i>

7. Le formateur approfondit, chaque fois que cela s'avère nécessaire, les éléments qui posent plus de difficultés à la gestion, en posant des questions ouvertes aux différents groupes: *Qui fait quoi? Pourquoi? Quand? Où? Comment?*

8. Le formateur fait une synthèse sur la vente, en utilisant les banderoles correspondantes et en insistant sur les aspects qui ont été le moins traités pendant les discussions (*la réalisation effective des AG, les éléments d'information transparente des membres, les prix de vente, la garde de l'argent, le contrôle par le CdC, par exemple...*)

MODULE 3 : LE CRÉDIT

But :

- **Connaître les modalités de gestion de la cession de céréales à crédit, ses avantages et ses risques**

Méthode : *Exposé, suivi de brassage d'idées avec questionnaire*

1. Le formateur demande au gestionnaire facilitateur de faire un exposé sur la cession de céréales à crédit, en décrivant les opérations nécessaires, ses avantages et ses inconvénients.
2. Après l'exposé les participants ont la possibilité de poser des questions ou de faire des remarques.
3. Les questions clés suivantes peuvent compléter l'exposé:

Quelques questions clés pour compléter l'exposé sur le crédit

1. Quels sont les problèmes pouvant être liés à la gestion de crédit? Avez-vous eu des crédits non-remboursés? Quand? Combien?
2. Qu'est-ce que vous faites s'il y a des débiteurs qui ne remboursent pas?
3. Qui décide et qui gère l'opération de crédit de la BC?
4. Comment est décidé le taux d'intérêt sur le crédit? Par qui? Sur quelle base?
5. Quelles sont les tâches de chaque membre du CdG au cours de ces opérations de crédit?
6. Combien de fois l'AG s'est-elle réunie pendant la cession? Avez-vous eu à discuter les problèmes du crédit en AG? Qu'est-ce que l'AG a décidé?
7. Quel a été jusqu'ici le rôle joué par le programme, et comment percevez-vous son rôle à l'avenir?
8. Combien de céréales avez-vous cédé à crédit? La totalité du stock, la moitié, un tiers, moins? Pourquoi?
9. Quels sont les rapports entre les différents membres du CdG?
10. Quels sont les problèmes que vous rencontrez entre vous, les membres du CdG?
11. Quel a été le rôle du Comité de Contrôle, s'il y a eu des crédits non-remboursés? Avec quels résultats?

4. Les participants se regroupent en 4 groupes hétérogènes. Ils vont discuter entre eux des avantages et risques du crédit et préparer l'organisation de la cession à crédit dans leurs banques.
5. Chaque groupe est accompagné par un facilitateur.

6. Les participants se regroupent en 4 groupes hétérogènes, analysent les avantages et les risques de la distribution à crédit chez eux, dans leur village. Chaque groupe est accompagné par un facilitateur.

7. Chaque groupe présentera les résultats en plénière.

8. La plénière de restitution est organisée de la façon suivante:

<i>le groupe 1 présente</i>	<i>le groupe 2 réagit</i>	<i>les autres groupes peuvent compléter</i>
<i>le groupe 2 présente</i>	<i>le groupe 3 réagit</i>	<i>idem</i>
<i>le groupe 3 présente</i>	<i>le groupe 4 réagit</i>	<i>idem</i>
<i>le groupe 4 présente</i>	<i>le groupe 1 réagit</i>	<i>idem</i>

9. Le formateur approfondit, chaque fois que cela s'avère nécessaire, les éléments qui posent plus de difficultés à la gestion du crédit, en posant des questions ouvertes aux différents groupes: *Qui fait quoi? Pourquoi? Quand? Où? Comment?*

10. Le formateur fait une synthèse sur la vente, en utilisant les banderoles correspondantes et en insistant sur les aspects qui ont été les moins traités pendant les discussions (*la réalisation effective des AG pour discuter du crédit, les éléments d'information transparente des membres, les fondements du taux d'intérêt par rapport aux prix des céréales avant et après la récolte, les éventuelles différences entre femmes et hommes face au crédit, le rôle du Comité de Contrôle, par exemple...*)

MODULE 4 : EVOLUTION DU STOCK

But: - *Comprendre que les choix de cession et de reconstitution des céréales ont toujours des conséquences sur le stock*

Méthode: *Jeu (jeu du stock)*

Outils: *En l'Annexe 1: Jeu des scénarios du stock*

1. En 2 groupes de travail, accompagnés par les facilitateurs, les participants étudient un certain nombre de pratiques de cession et de reconstitution du stock, en suivant des scénarios préparés à cet effet. Ils font des exercices, en représentant leurs options avec les miniatures de sacs et de mesures, symbolisant le stock.
2. Il sera demandé aux gestionnaires-facilitateurs de compléter avec d'autres scénarios, se référant à des cas typiques de leurs BC.
3. Quand chaque groupe aura compris les conséquences des différents scénarios sur l'évolution du stock et la viabilité de la banque, tous rentrent en plénière.
4. Le formateur demande aux participants de chaque groupe ce qu'ils ont retenu de l'exercice.
5. Le formateur fait une synthèse des conclusions des groupes.

MODULE 5: LES TÂCHES DU COMITÉ DE GESTION LORS DE LA CESSION DES CÉRÉALES

But : - Vérifier la compréhension commune chez les participants des exercices de gestion précédents

Méthode : Jeu de cola (jeu de gestion)

Outils:

- Des noix de cola
- Affiches cartonnées illustrant le fonctionnement de la BC
- Le mandat du fonctionnement des organes de gestion et de contrôle des BC, illustré (pour le formateur)

1. Les participants forment 4 groupes hétérogènes. Chaque groupe fait un inventaire des rôles du comité de gestion et des membres.

2. Ensuite, les groupes se retrouvent, et s'asseyent chacun à un angle différent du hangar. Chaque groupe constitue une équipe du jeu.

3. En alternance, chaque équipe pose des questions aux autres équipes. Les questions se réfèrent aux tâches du CdG et de chacun de ses membres.

3. Les gestionnaires-facilitateurs sont les arbitres de la validité des réponses.

4. Un des gestionnaires garde les noix de cola.

5. Après chaque réponse, on procède de la façon suivante:

- si la réponse est correcte, l'équipe gagne une noix de cola
- si la réponse est bonne, mais incomplète, l'équipe gagnera une demi noix
- si la réponse est fausse, la cola va à l'équipe qui a posé la question!

6. Le formateur intervient, si nécessaire, pour accélérer le jeu (pas trop de détails, visant à des réponses concrètes et compréhensibles). Il se réfère au contenu du mandat de fonctionnement (déjà utilisé lors de l'animation en appui aux élections du CdG et du CdC).

7. Le formateur termine le jeu en faisant une synthèse, en se basant sur les banderoles de gestion de la banque, les affiches et les résultats du jeu.

MODULE 6 : VISITE A LA BANQUE DE CÉRÉALES

But : - *Mettre les participants dans une situation où ils doivent parler en public et faire face à des villageois réels*
- *Intégrer les villageois-hôtes dans le contexte de la formation*

Méthode : *Jeu de rôle*

Préparation de la visite

1. Le formateur demande un groupe de participants-volontaires. Il les prépare à faire une simulation du démarrage des opérations de la vente de céréales.
2. Le facilitateur demande à un autre groupe de participants, et les prépare à faire une simulation d'une discussion au village sur le refus de l'intégration des femmes dans la BC.

Visite :

3. Les participants visitent d'abord la BC. Le CdG-hôte leur présente la BC.
4. Après la visite, la population du village-hôte, préalablement invitée (hommes et femmes), regarde les 2 jeux de rôle.
5. Un débat avec les villageois est ouvert par l'équipe de facilitateurs, aidés par le formateur.
6. Le formateur fait une synthèse et remercie les villageois pour leurs contributions.

MODULE 7: LE RÔLE ET LES TÂCHES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

But : - *Stimuler la gestion associative*
- *Clarifier le rôle du Comité de Gestion vis à vis de l'AG*
- *Clarifier les tâches d'AG*

Méthode : - *Exposés actifs, avec banderoles, affiches et étiquettes*

Outils : - *Banderoles, affiches cartonnées*
- *Mandat du fonctionnement des organes de gestion et de contrôle des BC, illustré (pour le formateur)*

1. Le formateur demande aux gestionnaires-facilitateurs d'expliquer le fonctionnement de l'AG de leurs banques.
2. Il demande ensuite aux participants de préparer une AG *imaginaire*, pour le démarrage de la cession des céréales. Il utilise les 8 banderoles de la gestion des BC.
3. Il fait circuler et explique les affiches (A3, cartonnées) qui illustrent les sujets qui pourraient être discutés par une AG. Les affiches sont exposées dans la salle/hangar de la formation.

Thèmes de affiches
- <i>la vente au comptant</i>
- <i>la cession du crédit</i>
- <i>la collaboration entre les membres du CdG</i>
- <i>l'adhésion individuelle (hommes et femmes)</i>
- <i>la préparation de l'AG (ordre du jour...)</i>
- <i>l'entretien du stock</i>
- <i>la gestion de l'argent</i>
- <i>la tenue des documents</i>
- <i>la gestion des conflits</i>
- <i>la plantation d'arbres pour la protection du magasin</i>

5. Chaque participant reçoit un jeu de 3 étiquettes, numérotées de 1 à 3, la 1 étant le plus prioritaire. Il se lève et va placer chacune des trois étiquettes sur les affiches représentant les thèmes qui lui semblent prioritaires.
6. Après avoir fini de placer les étiquettes, chaque participant explique les raisons de son choix. S'ensuit une discussion entre les participants, guidée par le formateur. Le formateur pose les questions suivantes:

- ***Pouvez-vous désormais organiser une AG sans la présence du programme? Si oui, comment allez-vous faire? Si non, pourquoi?***
- ***Quelles sont les tâches de l'AG pendant la cession des céréales?***

MODULE 8 : LES DOCUMENTS DE GESTION DE LA BANQUE

But : - Identifier les besoins d'enregistrement des opérations de la banque céréalière
- Connaître les documents de gestion et leur utilité

Méthode : - Exposition commentée d'affiches
- Brassage d'idées

Outils : - Les documents-cahiers de gestion (pour le formateur, en l'Annexe 2)
- Les affiches cartonnées des documents-cahiers de gestion

1. Les affiches avec les documents-cahiers de gestion des BC sont exposés de façon bien visible.

2. Les affiches illustrent les documents de gestion suivants:

Documents de gestion de la banque de céréales
1. Cahier de registre des membres
2. Cahier de stock
3. Cahier de caisse
4. Cahier de vente
5. Cahier de distribution de crédit
6. Cahier d'achat
7. Cahier de récupération de crédit
8. Cahier de procès-verbaux
9. Carnet de reçus

3. Les 2 secrétaires expérimentés parmi les gestionnaires-facilitateurs, présentent les affiches. À tour de rôle, ils font un commentaire sur l'utilisation de chacun des documents de gestion, en insistant sur leur raison d'être et leur utilité.

4. Les participants posent des questions. Les deux secrétaires, si besoin aidés en cela par le formateur, stimulent les autres participants à répondre eux-mêmes à ces questions.

5. Le formateur explique comment ces différentes fiches peuvent être utilisées, en les dessinant sur des cahiers d'écolier. Il montre des exemples de cahiers.

6. Le formateur explique l'importance centrale du poste de secrétaire de la BC, il se réfère à l'importance de l'écriture et du calcul, de l'alphabétisation des paysans (hommes et femmes).

7. Il expose le programme d'une formation spécifique pour les secrétaires. Ils seront formés, **en deux (2) phases**, afin de garantir un apprentissage progressif et échelonné, suivant le calendrier des opérations de la banque.

8. Il explique que les documents de gestion *seront introduits graduellement* dans la BC, au fur et à la mesure qu'ils deviendront nécessaires.

9. Enfin, il pose les question clés suivantes, **en s'assurant qu'elles soient convenablement débattues et qu'il y soit répondu**, en plaçant l'importance des documents de gestion dans le contexte de l'expérience des participants:

Quelques questions clés sur les documents de gestion ?
1. Quelles sont les tâches des membres du Comité de Gestion par rapport à l'enregistrements des documents de gestion, à exécuter par le secrétaire de la banque? Comment vont-ils collaborer?
2. Quelles difficultés pouvez-vous prévoir dans le cas de votre banque? Quelles solutions envisagez-vous?
3. Que faire si le secrétaire ne tient pas convenablement ces documents? (NB: Les réponses doivent réagir par rapport aux différentes causes: maladie, négligence, voyage, exode, manque de capacité)
- Quel est le rôle du Comité de Contrôle par rapport à ces documents?
- Compte tenu du fait que la majorité des paysans (hommes et femmes) sont analphabètes, que faire par rapport aux croissants besoins d'écriture et de calcul, afin d'assurer une gestion fiable et transparente?
- Compte tenu de la position désavantagée des femmes, par rapport à leur analphabétisme plus important que celui des hommes, comment faire pour qu'elles puissent accéder à des postes de gestion de vos banques?
- Si votre banque devait en éprouver le besoin, comment pourra-t-elle se faire aider par un CdG plus expérimenté d'une banque voisine, afin de garantir que les écritures soient correctes?

10. Le formateur fait une synthèse et termine le module en expliquant le programme de formation des secrétaires, *qui aura lieu immédiatement suite à ce même atelier.*

MODULE 9 : COLLABORATION ENTRE BANQUES DE CÉRÉALES

But : - Identifier les modalités d'appui technique au démarrage des opérations des nouvelles banques
 - Établir un programme et un calendrier d'appui au démarrage des opérations des nouvelles BC, par les gestionnaires facilitateurs des banques voisines expérimentées

Méthode : Exposé et débat

1. Le formateur expose le rôle du programme et celui des autres banques expérimentées, éventuellement existantes dans la région. Il insiste sur le fait que les nouvelles banques ont besoin d'être soutenues pendant la première année de leur fonctionnement. La stratégie du programme prévoit que l'essentiel de ce soutien soit apporté par les gestionnaires performants des banques déjà expérimentées, cependant que la responsabilité d'un programme de formation initiale, visant à renforcer la gestion participative des banques, est assurée par le Programme de lutte contre la pauvreté.

2. Il expose les grandes lignes et la succession des actions de formation dans le domaine des banques de céréales:

Phases de formation dans le domaine des Banques de céréales	Durée
1. Ateliers d'information sur le fonctionnement des BC avec les villages demandeurs	3
2. Animation/atelier villageois pour appuyer l'élection du CdG et du CdC	2
3. Formation initiale des membres du CdG (phase I, cession des céréales)	3
4. Formation initiale des secrétaires (phase I, idem)	5
5. Formation initiale des membres du CdG (phase II, récupération des céréales)	3
6. Formation initiale des secrétaires et gérants (phase II, idem)	3
7. Formation des membres des CdG et des gestionnaires performants à la réalisation du bilan annuel / auto évaluation	6
8. Auto-évaluation par les membres de la BC	2
9. Participation des CdG aux ateliers d'analyse des résultats de l'auto-évaluation	2
10. Formation à l'élaboration du règlement intérieur et des statuts (dossier d'agrément)	3
Total	32 jours

3. Après son exposé, le formateur laisse les participants poser des questions. Une discussion s'ensuit et une synthèse est faite, reprenant chacune des questions.

4. Le formateur veille à ce qu'il soit convenablement répondu aux questions clés suivantes:

Questions clés sur la demande d'appui technique
1. De quel appui technique auriez-vous besoin pendant la période de démarrage des opérations de vos nouvelles banques?
2. Comment les collègues expérimentés des BC voisines pourraient-ils vous aider? Comment les rémunérer?
3. De quelle formation vos gestionnaires ont-ils besoin, à court et à moyen terme? Qui va exécuter cette formation? Qui va la payer?

5. Le formateur établit, de concert avec les gestionnaires-facilitateurs, un programme de visites d'appui pour les trois mois suivants, avec le nom du gestionnaire qui va exécuter cet appui.

MODULE 10 : JEU DE "DILI" : LA GESTION DE LA BANQUE

But : - Contrôler le niveau de maîtrise des éléments de gestion des BC acquis par les participants, dans une ambiance détendue

Méthode : Jeu de dame

1. Les facilitateurs organisent 2 jeux de dames. Pour cela, les participants se divisent en 4 sous-groupes.

2. Une trentaine de questions sont inscrites sur des papiers, pliés en quatre et gardés dans une boîte (type boîte à café). Les questions sont traduites en langue nationale. Chaque fois qu'un sous-groupe perd une pièce, il doit répondre à une question!

QUELQUES QUESTIONS DU JEU
1. Qui décide du moment de la vente et de l'achat des céréales?
2. Qui décide du prix de vente et du prix d'achat des céréales?
3. Vous êtes en pleine soudure et il y a un manque total de céréales au village. Que faites-vous?
4. Comment adhérer à la BC?
5. Donnez 2 avantages et 2 contraintes d'une banque de céréales
6. A qui appartient la BC et pourquoi?
7. Faites-vous une différence entre le prix d'achat de votre banque et celui du marché à côté? Pourquoi?
8. Pouvez-vous décider de vendre le stock à un commerçant sans en informer les membres?
9. Est-il vrai que la majorité des participants aux assemblées générales d'une banque sont les proches du CdG?
10. S'il y a des crédit non-remboursés, qu'allez-vous faire?
11. Est-il nécessaire d'être membre de la BC pour participer aux AG?
11. Est-il nécessaire d'être membre de la BC pour voter aux AG?
12. Comment distingue-t-on un membre d'un non-membre?
13. Est-ce que le trésorier pourrait utiliser les fonds de la BC à des fins personnelles?
14. De quel moyen dispose la BC pour savoir si le trésorier utilise l'argent de la banque à son propre bénéfice?
15. Quelle sera votre réaction si le chef de village veut utiliser l'argent ou les céréales de la BC à son propre bénéfice?
16. Quelles sont les tâches du magasinier?
17. Que feriez-vous si le bâtiment était attaqué par des termites?
18. Qui peut adhérer à la banque?
19. Quelles conditions un villageois doit-il remplir pour devenir membre?
20. Qu'est ce qu'un règlement intérieur?

NB: Dans certains cas le jeu de dames n'est joué que par les hommes. Dans ce cas existent des jeux traditionnels du même type, jouables aussi par les femmes.

MODULE 11: PRÉPARATION DE LA RESTITUTION, ÉVALUATION ET CLÔTURE

But : - Préparer la restitution de la formation, lors du retour des participants dans leurs villages
- Évaluer la formation

Méthode : Exposé, questionnaire

1. PRÉPARATION DE LA RESTITUTION

1. Chaque CdG-participant prépare le compte rendu de la formation, en détail. Il est proposé que cette restitution ait lieu lors de l'Assemblée Générale qui préparera la cession de céréales. Dans ce cas, elle aura lieu après la formation des secrétaires, qui aura lieu immédiatement après la fin de cet atelier.

2. Le formateur propose que chaque CdG soit accompagné au village par un gestionnaire-facilitateur, qui va appuyer cette restitution.

3. Le formateur veille à ce que chaque CdG prépare:

- le lieu et la façon dont l'AG sera organisée pour assurer la participation des hommes et des femmes
- les thèmes à traiter au cours de l'AG (ordre du jour)
- les décisions à prendre par l'AG
- le jour où l'AG sera tenue

2. EVALUATION

1. Un participant volontaire de chaque CdG répond à une des questions suivantes:

1. <i>Qu'est-ce que vous avez retenu de cet atelier de formation?</i>
2. <i>Qu'est-ce que vous avez retenu comme étant le plus important dans cet atelier?</i>
3. <i>En quoi les discussions de cet atelier vont-elles être utiles pour votre banque?</i>
4. <i>Quand allez-vous faire le compte rendu de l'atelier aux membres de votre BC? Comment?</i>
5. <i>Quelles propositions feriez-vous pour améliorer l'organisation et la logistique de l'atelier?</i>

2. Le formateur écrit les synthèses des réponses sur un papier géant. Il remercie les participants, les gestionnaires-facilitateurs et la banque-hôte.

ANNEXE 1

LE JEU DU STOCK

Outil d'animation
basé sur des scénarios de
l'évolution du stock
de la Banque de céréales



Niamey, juillet 2001

PRÉSENTATION DU JEU

1. En matière de gestion, toute décision prise à la légère se paie très cher, et c'est bien le cas des banques de céréales!
2. Les paysans n'ont pas l'habitude de gérer un stock de céréales de la taille de celui d'une banque (10, 20 tonnes, en général). Le stock consolidé d'un ménage au Niger, par exemple, se situe entre 1 à 2 tonnes, au maximum, souvent moins que cela.
3. Il faut s'imaginer à leur place, dans un petit village où la majorité des habitants peinent à joindre les deux bouts, en particulier depuis les mois d'avril-mai-juin, les pluies encore loin à venir, et les familles déjà contraintes à ne consommer qu'un maigre repas par jour, pour comprendre l'importance qu'il y a de disposer d'un stock céréalier autogéré au village même.
4. La famine n'étant pas, en général, bonne conseillère, et une fois la banque mise en place, avec son magasin et son stock disponible, des décisions doivent être prises par les paysans en ce qui concerne les modalités d'ouverture du magasin, de vente et, éventuellement de cession à crédit des céréales. Ce n'est pas une tâche facile.
5. Les exercices contenus dans ce *jeu du stock* doivent être compris dans ce contexte. Les gestionnaires, et les membres en général doivent connaître les conséquences de leurs options, au moment de décider du prix de vente, de la quantité du stock à allouer au crédit, du démarrage des opérations d'achat. Les mauvais choix ont des conséquences pouvant conduire la banque à l'échec ou, et cela leur arrive souvent, à une existence erratique et médiocre. Dans ces cas, la banque ne remplit pas sa mission, les membres se démobilisent et sa gestion ne satisfait personne au village.
6. Certains pourront légitimement douter de la capacité des paysans gestionnaires à réaliser ces exercices. *Il leur faudra alors essayer ce jeu*, avec des paysans concrets, pour se rendre compte de leur énorme facilité à manier les petits sacs, à faire des calculs « abstraits » et complexes en matière de céréales, de mesures et de changements des prix! Il s'agit bien d'éléments de calcul auxquels ils sont habitués depuis toujours, le commerce des céréales étant au cœur de leurs stratégies de survie.
7. Les exercices contenus dans ce jeu peuvent être adaptés à d'autres situations, mieux, ils doivent l'être, en fonction des différentes époques et régions. Le principal étant que les paysans du Sahel puissent facilement maîtriser les calculs les plus osés en ce qui concerne les conséquences de leurs décisions concernant leurs céréales et dans notre cas, de leurs banques.
8. Le jeu est simple: il se base sur une série de scénarios illustrant des options typiques du quotidien des banques de céréales. En fait, ce jeu devra représenter le plus largement possible les grandes tendances de l'expérience des BC. S'il est vrai qu'il n'y a pas de recette unique concernant les options à prendre sur les modalités de cession du stock, les facteurs socioculturels et climatiques étant tellement variables, il est également vrai que les Comités de Gestion doivent savoir prévoir les conséquences des différents choix de cession et en informer les villageois membres de leur banque. En jouant avec les sacs et les mesures de céréales, selon les différents scénarios, ils manipulent le stock de la banque et réfléchissent sur son avenir.

Matériel du jeu:

- 250 sacs de tissu/pagne, 10 X 6 cm chacun, remplis de sable (miniatures de sacs de 100 kg)
- 50 capsules de sucreries, miniatures des mesures (2,5 kg environ chacune).

SCÉNARIO 1

CAS DE LA VENTE AU COMPTANT DE 100% DU STOCK

OPÉRATION DE VENTE DES CÉRÉALES

Date de la vente:	à partir du 1 ^{er} mai 2000
Prix / mesure au marché local:	400 Fcfa / mesure
Vente aux membres prix / mesure:	410 Fcfa / mesure
Volume de la vente:	100 sacs de 40 mesures
Entrée dans la caisse:	1.640.000 Fcfa

OPÉRATION D'ACHAT DE CÉRÉALES

Date d'achat:	à partir du 1 ^{er} octobre 2000
Prix / mesure au marché:	175 Fcfa / mesure
Achat aux membres:	170 Fcfa / mesure
Stock acheté:	241 sacs et 7 mesures
Résultat:	<p>- Le stock a augmenté de 100 sacs à 241 sacs et 7 mesures</p> <p>- En une année, il a plus que doublé!</p>

SCÉNARIO 2

Si, dans le même cas, la BC n'avait pas suivi le prix du marché pendant la vente et avait vendu les céréales à un prix plus bas: 275 Fcfa/mesure, quelles auraient été les conséquences?

OPÉRATION DE VENTE DES CÉRÉALES

Date de la vente :	à partir du 1 ^{er} mai 2000
Prix/mesure au marché:	400 Fcfa/mesure
Vente aux membres prix/mesure:	275 Fcfa/mesure
Volume de la vente:	100 sacs de 40 mesures
Entrée dans la caisse:	1.100.000 Fcfa

OPÉRATION D'ACHAT DE CÉRÉALES

Date d'achat:	à partir du octobre 2000
Prix/mesure au marché:	175 Fcfa/mesure
Achat aux membres	170 Fcfa/mesure
Stock acheté:	161 sacs et 30 mesures
Résultat:	<ul style="list-style-type: none"> - Le stock a augmenté de 100 sacs à 141 sacs et 7 mesures - En une année, il s'est accru de 41 sacs et 7 mesures - <i>Il y a eu une perte de 100 sacs par rapport au scénario 1</i>

SCÉNARIO 3

Le même cas que dans le scénario 2, mais l'achat est fait plus tard, à partir du 1^{er} février 2001

OPÉRATION DE VENTE DES CÉRÉALES

Date de la vente	à partir du 1 ^{er} mai 2000
Prix/mesure au marché:	400 Fcfa/mesure
Vente aux membres prix/mesure:	275 Fcfa/mesure
Volume de la vente:	100 sacs de 40 mesures
Entrée dans la caisse:	1.100.000 Fcfa

OPÉRATION D'ACHAT DE CÉRÉALES

Date d'achat:	à partir du 1 octobre 2000
Prix/mesure au marché:	375 Fcfa/mesure
Achat aux membres:	Trop tard, les membres n'ont plus rien à vendre!
Stock acheté au marché:	73 sacs et 13 mesures
Résultat:	<ul style="list-style-type: none"> - le stock est passé de 100 à 73 sacs et 13 mesures - une perte de 26 sacs et 27 mesures, à cause du retard dans l'achat.

SCÉNARIO 4

Le cas où la vente a été faite trop tôt et l'achat trop tard

OPÉRATION DE VENTE DES CÉRÉALES

Date de la vente:	à partir du 1 ^{er} mars 2000
Prix mesure au marché:	300 Fcfa
Vente aux membres prix/mesure	275 Fcfa
Volume de la vente:	100 sacs
Entrés dans la caisse:	1.100.000 Fcfa

OPÉRATION D'ACHAT DE CÉRÉALES

Date d'achat:	31 janvier 2001
Prix/mesure au marché:	325 Fcfa
Achats aux membres prix/mesure:	300 Fcfa
Stock acheté:	91 sacs et 26 mesures
Résultat:	<ul style="list-style-type: none"> - Le stock a diminué de 100 à 91 sacs et 26 mesures - 8 sacs et 14 mesures perdus - la banque n'a pas joué son rôle

SCÉNARIO 5

Le cas de *cession mixte*: une moitié du stock est vendue au comptant et l'autre moitié cédée à crédit

OPÉRATION DE VENTE DES CÉRÉALES

Date de la vente:	à partir du 1 ^{er} juin 2000
Prix mesure au marché:	400 Fcfa
Vente aux membres prix/mesure:	350 Fcfa
Volume de la vente:	50 sacs
Entrés dans la caisse:	700.000 Fcfa
Stock distribué à crédit:	50 sacs
Intérêt sur le crédit:	10 mesures par sac de 40 mesures (25%)

OPÉRATIONS DE RECONSTITUTION: ACHAT DE CÉRÉALES ET RÉCUPÉRATION DES CRÉDITS

Date d'achat:	Novembre 2000
Prix/mesure au marché:	300 Fcfa
Achats aux membres:	275 Fcfa/ mesure
Stock acheté:	63 sacs et 25 mesures
Intérêt sur crédit:	12 sacs et 20 mesures
Crédit total récupéré:	62 sacs et 20 mesures
Stock total reconstitué:	126 sacs et 5 mesures
Résultat:	<ul style="list-style-type: none"> - Le stock a augmenté de 100 à 126 sacs et 5 mesures - La banque a accompli sa mission, car elle a pu satisfaire les besoins des membres. Ils ont remboursé entièrement leurs crédits

SCÉNARIO 6

Le même cas de cession mixte qu'au scénario 5, mais la récolte a été mauvaise

OPÉRATION DE VENTE DES CÉRÉALES

Date de la vente:	à partir du 1 juin 2000
Prix mesure au marché:	400 Fcfa
Vente aux membres prix/mesure:	350 Fcfa
Volume de la vente:	50 sacs
Entrés dans la caisse:	700.000 Fcfa
Stock distribué à crédit:	50 sacs
Intérêt sur le crédit:	10 mesures par sac de 40 mesures (25%)

OPÉRATIONS DE RECONSTITUTION: ACHAT DE CÉRÉALES ET RÉCUPÉRATION DES CRÉDITS

Date d'achat:	Novembre 2000
Prix/mesure au marché:	300 Fcfa
Achats aux membres:	275 Fcfa/mesure
Stock acheté:	63 sacs et 25 mesures
Intérêt sur crédit:	12 sacs et 20 mesures
Crédit total récupéré:	31 sacs
Crédit restant à récupérer:	31 sacs et 20 mesures
Stock total reconstitué:	94 sacs et 25 mesures

Résultat:

- Le stock a diminué de 100 à 94 sacs et 25 mesures
- La banque n'a pas bien accompli sa mission, car si elle a pu satisfaire le besoin des membres, qui ont acheté et eu du crédit, à cause de la récolte, la moitié du crédit seulement a pu être récupérée.
- céder la moitié du stock à crédit est un grand risque!

SCÉNARIO 7	
Le même cas de cession mixte qu'au scénario 6, la vente a été réalisée trop tôt et la récolte a toujours été mauvaise!	
OPÉRATION DE VENTE DES CÉRÉALES	
Date de la vente:	à partir du 1^{er} mars 2000
Prix mesure au marché:	250 Fcfa
Vente aux membres prix/mesure:	225 Fcfa
Volume de la vente:	50 sacs
Entrés dans la caisse:	450.000 Fcfa
Stock distribué à crédit:	50 sacs
Intérêt sur le crédit:	10 mesures par sac de 40 mesures (25%)
OPÉRATIONS DE RECONSTITUTION: ACHAT DE CÉRÉALES ET RÉCUPÉRATION DES CRÉDITS	
Date d'achat:	Janvier 2001
Prix/mesure au marché:	300 Fcfa
Achats aux membres:	275 Fcfa/mesure
Stock acheté:	40 sacs et 36 mesures
Intérêt sur crédit:	12 sacs et 20 mesures
Crédit total récupéré:	20 sacs
Crédit restant à récupérer:	42 sacs et 20 mesures
Stock total reconstitué:	60 sacs et 36 mesures
Résultat:	<ul style="list-style-type: none"> - Le stock a diminué de 100 à 60 sacs et 36 mesures - La banque n'a pas bien accompli sa mission! - À cause de la mauvaise récolte seulement un tiers du crédit a pu être récupéré - Ils ont aussi perdu des céréales, en vendant à un prix trop bas par rapport au prix de l'achat. - La banque est donc en danger!

SCÉNARIO 8

Le même cas de cession mixte qu'au scénario 7, la récolte a été bonne, *mais l'intérêt sur le crédit trop bas*

OPÉRATION DE VENTE DES CÉRÉALES

Date de la vente:	à partir du 1 ^{er} mars 2000
Prix mesure au marché:	250 Fcfa
Vente aux membres prix/mesure:	225 Fcfa
Volume de la vente:	50 sacs
Entrés dans la caisse:	450.000 Fcfa
Stock distribué à crédit:	50 sacs
Intérêt sur le crédit:	5 mesures par sac de 40 mesures (12,5%)

OPÉRATIONS DE RECONSTITUTION: ACHAT DE CÉRÉALES ET RÉCUPÉRATION DES CRÉDITS

Date d'achat:	Janvier 2001
Prix/mesure au marché:	175 Fcfa
Achats aux membres:	150 Fcfa/mesure
Stock acheté:	75 sacs
Intérêt sur crédit:	6 sacs et 10 mesures
Crédit total récupéré:	56 sacs et 10 mesures
Stock total reconstitué:	131 sacs et 10 mesures
Résultat:	<ul style="list-style-type: none"> - Le stock a augmenté de 100 à 131 sacs et 10 mesures - La banque a satisfait les membres - Les achats ont été favorisés par les bonnes récoltes et un prix favorable - Mais l'intérêt a été trop bas, car il faudrait profiter des bonnes récoltes pour bien augmenter le stock - Les bonnes récoltes sont rares, et un stock bien fourni sera utile l'année suivante!

ANNEXE 2

LES DOCUMENTS DE GESTION DE LA BANQUE DE CÉRÉALES

Outil de formation
des secrétaires et gérants des BC



Niamey, juillet 2001

INTRODUCTION

1. Les documents de gestion ici présentés sont destinés à fournir un support aux écritures retenues comme étant indispensables pour la gestion d'une banque de céréales.
2. Pendant leur formation, les secrétaires et autres gérants des banques s'exercent à dessiner les fiches présentées ici sur des cahiers d'écolier, qu'ils peuvent acheter partout, même dans les marchés ruraux. Ils sont par ailleurs équipés d'une règle de 30 cm, d'un bic et d'une gomme.
3. Ce choix est dicté par l'exigence d'autonomie des banques, en évitant la dépendance habituelle des projets et programmes, qui faisaient auparavant imprimer ou photocopier des documents de gestion dans les imprimeries des grandes villes.
4. Fait exception le cahier de reçus, qu'il est possible d'acheter dans les magasins des villes de leurs régions, car étant souvent utilisés par les commerçants, ils sont disponibles un peu partout.
5. L'introduction des documents de gestion se fait progressivement:
 - les cahiers des membres, stock, caisse, reçus, vente et distribution de crédit, *avant la cession des céréales (phase I de la formation)*
 - les cahiers d'achat, récupération de crédit, procès verbal, *après la cession et avant le démarrage de la reconstitution (phase II de la formation).*

TABLE DES MATIÈRES

Document de gestion	page
1. Cahier de registre des membres	3
2. Cahier de stock	4
3. Cahier de caisse	5
4. Cahier de vente	6
5. Cahier de distribution de crédit	7
6. Cahier d'achat	8
7. Cahier de récupération de crédit	9
8. Cahier de procès verbal	10
9. Cahier de reçus	11

1. CAHIER DE REGISTRE DES MEMBRES

Date	N° membre	Homme	Nom et prénom	Cotisations		Observations
		Femme		En nature (mesures)	En espèces (Fcfa)	
TOTAL PAGE						
				<i>centre du cahier</i> →		

8. CAHIER DE PROCÈS VERBAL

Procès verbal n°	
Ordre du jour de la réunion ou AG: 1. 2. 3. 4. etc	
Décisions prises:	Responsable pour exécution
Noms, prénoms et fonctions des membres du CdG ayant participé à la réunion:	
Nom d'autres personnes (membres et autres) ayant participé à la réunion:	
En cas d'Assemblée Générale des membres:	
Total membres participants:	Hommes: Femmes:
Signatures:	
Le président de la séance (nom et prénom)	Le secrétaire de la séance (nom et prénom)

9. CARNET DE REÇU

REÇU
Banque de céréales de:
Reçu de:
A titre de:
En nature:
En espèces:
Date:
Nom, prénom, fonction et signature du percepteur: