



ANNEXE 2 :
Guide d'animation pour la mise en place
ou la restructuration
d'une banque de céréales

PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE BC

Etape 1 : Enregistrement et analyse préliminaire de la demande

Etape 2 : Etude diagnostic du ou des villages demandeurs de banques de céréales

Objectifs du diagnostic

Évaluer avec les villageois la nécessité et la pertinence de mettre en place une banque céréalière dans leur village, suite à leur demande d'appui

Connaître les potentialités existantes pour créer et gérer d'une façon démocratique une banque céréalière de type coopératif

Obtenir et confirmer des informations fiables sur la viabilité de la BC au plan organisationnel, social, technique et économique

But de l'étude rapide dans le village :

1. L'étude vise à déterminer si le village réunit un certain nombre de conditions minimales nécessaires pour faire fonctionner une banque de céréales (BC).
2. La durabilité d'une BC, qui est une entreprise de céréales, dépend en grande partie :
 - d'une base agricole céréalière, dans les zones agricoles à équilibre précaire,
 - d'une base de revenus dans les zones chroniquement déficitaires ou non agricoles,
 - d'une bonne ambiance de gestion, participative, responsable et transparente, **caractérisée surtout par la confiance** entre les villageois-membres de la banque. C'est cette confiance qui leur permet d'investir, de s'investir dans leur banque, et de surmonter les mauvaises saisons.

Rappel de quelques critères de sélection des villages demandeurs d'une BC

1. *La banque a été effectivement demandée par la majorité de la population*
2. *Le village a une taille suffisante pour entreprendre les travaux du magasin et de cotisation des sommes pour sa construction*
3. *L'absence de conflits majeurs dans le village, pouvant entraver la transparence de la gestion de la banque*
4. *Un environnement favorable à la participation des femmes aux services et à la gestion de la banque*
5. *L'engagement de la population à construire un magasin de stockage adéquat (apports en travail, en matériels et, éventuellement, en argent)*
6. *La constitution par les villageois eux-mêmes d'un stock de démarrage de la banque, auquel peut venir s'ajouter une dotation supplémentaire extérieure.*

Etape 3 : APPUI À L'ÉLECTION DES COMITÉS DE GESTION ET DE CONTRÔLE DES BANQUES DE CÉRÉALES

OBJECTIFS DE L'ANIMATION

- Discuter et arrêter le mandat du fonctionnement du comité de gestion et du comité de contrôle de la BC
- Amener les membres des banques céréalières à faire un choix judicieux des membres qui géreront et contrôleront leur BC

SEQUENCE 1 : FONCTIONS ET TÂCHES DES ORGANES DE DÉCISION, GESTION ET CONTRÔLE DE LA BANQUE DE CÉRÉALES

Buts :

- *Amener les membres à comprendre la composition, les tâches et les fonctions de l'Assemblée Générale des membres, du Comité de Gestion et du Comité de Contrôle*
- *Amener les membres à se prononcer sur le contenu du mandat de fonctionnement des organes de décision, gestion et contrôle de la BC et sur les profils personnels requis*

Méthode : *Brassage d'idées (brainstorming) et animation avec l'utilisation de dessins*

Thèmes à traiter :

1. Mandat de fonctionnement: fonctions et composition de l'Assemblée Générale, du Comité de Gestion (COGES), du Comité de Contrôle (CdC)
2. Critères de choix des membres du COGES et du CdC
3. Rôles et tâches des différents membres du COGES et du CdC
4. Profils (caractéristiques personnelles, capacités) des candidats
5. Modalités d'élection

Déroulement proposé :

1. Le facilitateur propose une façon de travailler avec les participants. Il se présente au groupe et chaque membre du groupe en fait de même. Cela permet une communication plus aisée entre facilitateur et participants.
2. Le facilitateur fait un exposé très clair et succinct du fonctionnement d'une banque, qui se veut « idéale », pour permettre aux participants de bien s'imprégner des mécanismes et enjeux de sa gestion, dans une situation concrète et acceptable pour tous les membres. Il s'appuie sur des banderoles ou des dessins visualisant les différents éléments du fonctionnement de la BC, au fur et à la mesure qu'il les expose.
3. La possibilité est offerte aux participants de poser toutes les questions de clarification sur les éléments qui leur sembleront ambigus.
4. Pour amener les participants à formuler le mandat du fonctionnement des organes de gestion et de contrôle, le facilitateur pose des questions en fonction des thèmes de son exposé¹.
5. A la fin de la discussion le facilitateur fait une synthèse, en utilisant les dessins sur le mandat du fonctionnement des organes de gestion et de contrôle.

¹ Les animateurs sont supposés maîtriser parfaitement le contenu du mandat du fonctionnement des organes de gestion et de contrôle des banques de céréales

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR LE BRASSAGE D'IDÉES

1. Quels services attendez-vous de votre BC ?

Les participants font un exercice sur ce qu'ils s'attendent de la banque. Ils situent leurs éléments de réponse sur les différentes périodes d'une année entière.

2. Quels sont les organes de gestion nécessaires pour votre BC ?

- Quels seront les rôles de chacun de ces organes ?

3. Tâches de l'assemblée générale, du comité de gestion et du comité de contrôle

- Que doivent faire chacun de ces trois organes, selon la répartition des activités de votre BC dans l'année ?

- Comment ces trois organes vont-ils collaborer entre eux, pendant les périodes de cession des céréales et de la reconstitution du stock ?

- Comment vont-ils collaborer avec tous les autres membres ?

- Comment l'AG peut-elle connaître la situation de votre BC ?

- Comment les femmes participeront-elles dans le fonctionnement de la BC ?

- Comment peuvent-elles participer à la prise de décision, en parité avec les hommes ?

- Comment s'assurer que des femmes soient candidates et élues aux différents postes clés de gestion et les hommes aux postes de contrôle de votre BC ?

- Comment sera faite la cession des céréales ? Qui décide de ses modalités ?

- Comment la reconstitution du stock sera faite ? Qui décide de ses modalités ?

- Qui va entretenir le stock et le magasin ?

4. Comment les organes de gestion peuvent-ils mettre en sécurité l'argent de la BC, afin d'éviter une utilisation à des fins personnelles par un ou plusieurs membres ?

5. Que décide l'AG, si les organes de gestion ou un membre de l'un de ces organes n'exercent pas leurs activités comme il faut ?

6. Les membres du COGES devront-ils être rémunérés ? Qui ? Pourquoi ? Comment ?

7. Comment se fera le contrôle du fonctionnement de votre BC ?

8. Si vous décidez de céder une partie de votre stock à crédit, qui va récupérer les céréales ? Comment ?

- S'il y a des crédits non remboursés, comment faire ? Qui va faire quoi ?

SEQUENCE 2 : LES CRITÈRES DE CHOIX DES CANDIDATS ET LES DIFFÉRENTS MODES D'ÉLECTION

But : - *Amener les membres à choisir un mode d'élection approprié au contexte social et à la culture des villageois et encourager la présentation de candidats compétents, femmes et hommes*

- *Amener les membres à désigner leurs candidat(e)s aux postes de gestion et contrôle de leur BC*

Méthode : *Brassage d'idées (brainstorming) et animation avec l'utilisation de banderoles et dessins*

LES CRITÈRES DE CHOIX

Déroulement proposé :

1. Le facilitateur demande aux participants d'énoncer les critères de choix aux différentes postes de responsabilité des deux comités:

- *Quelles capacités et qualités doivent-ils avoir pour mener à bien leurs tâches ?*
- *Quelles capacités doit avoir chacun des membres des Comités :*
 - *le président ?*
 - *le secrétaire ?*
 - *le magasinier/Gérant ?*
 - *le trésorier ?*
 - *et les contrôleurs ?*

2. L'énumération des critères permettra aux membres de la BC de désigner leurs candidates et d'affecter à chaque candidate le poste qui convient à son profil, à son caractère, à son expérience.

3. *A noter qu'il peut s'avérer nécessaire d'élire des personnes sachant lire et écrire au poste de secrétaire et secrétaire adjointe de la BC, l'une pouvant remplacer l'autre en cas d'absence.*

Exemples des qualités et des capacités des membres du comité de gestion

Pour être performants, les membres du COGES, organe d'exécution des décisions issues des assemblées générales de la banque, doivent avoir le profil suivant :

- être patients, avoir de la patience à l'endroit de tous les membres de la BC (hommes/femmes)
- être en mesure de se déplacer, en cas de formation, de rencontre...
- être toujours et tout le temps disponibles
- être dynamiques et énergiques, donc en bonne santé
- pouvoir animer des discussions en grands groupes, donc avoir des capacités de modération, de concertation
- capacité de parler en public, afin de pouvoir transmettre clairement aux membres les résultats des rencontres avec les partenaires (capacité de restitution, de « feed back »)
- savoir lire, écrire et calculer correctement, surtout dans le cas des secrétaires, qui tiendront les documents de gestion à jour²
- être honnête et transparent, ne rien cacher aux uns et aux autres (refus de corruption, probité)
- être représentatifs par rapport à tous les villageois -hommes, femmes et jeunes- et avoir leur confiance, être à leurs yeux des représentants valables, sur lesquels tout le monde peut compter.

² La nomination d'un gérant peut résoudre en partie l'illettrisme des membres du COGES

SEQUENCE 3 : LES DIFFÉRENTS MODES D'ÉLECTION

Déroulement proposé :

1. Les facilitateurs demandent aux participants d'énoncer et de caractériser les différents modes d'élection connus ou déjà expérimentés par eux.
2. Si nécessaire, le facilitateur complète, avec les éléments suivants :
 - **vote à main levée**
 - **vote assis et debout**
 - **vote par alignement**
 - **vote à bulletin secret**
 - **vote par consensus**
3. Bien informés sur les différentes modalités, et après des discussions éventuelles, les membres du groupe choisissent le mode qui correspond le mieux à leur perception et expérience. Pour ce faire, un exercice consistant à comparer les avantages et les inconvénients des différents modes connus pourrait stimuler la réflexion.

Aide-mémoire sur les différents modes d'élection

Vote à main levée

Le candidat se présente et les électeurs qui lui sont favorables lèvent la main. On compte les voix obtenues par celui-ci. On demande au candidat de s'asseoir.

Au cas où il y a plusieurs candidats pour un poste, les électeurs votent de la même manière, pour un seul candidat et une seule fois. Si les deux premiers candidats à un même poste obtiennent le même nombre de voix, on procède à un deuxième tour et le candidat qui a obtenu le plus grand nombre de voix est élu.

Vote assis et debout

Il se déroule de la même manière que le premier, à la seule différence qu'au lieu de lever la main, les électeurs se lèvent, restent debout et on procède au comptage des voix. Un deuxième tour est aussi possible en cas d'égalité de voix entre les deux premiers candidats.

Vote par alignement

Consiste à demander aux électeurs de se ranger derrière le candidat de leur choix. Il est utilisé traditionnellement pour départager deux candidats. Ces derniers se présentent et les électeurs s'alignent derrière eux selon leur choix. Les voix sont comptées avant que chacun retourne à sa place.

Vote à bulletin secret

On prévoit des papiers de couleurs différentes et chaque couleur correspond à une candidature. Les électeurs choisissent le papier de la couleur attribuée au candidat de leur choix, puis le mettent dans un canari représentant l'urne.

A la fin du vote, on procède au comptage des voix, l'élu est celui qui a le plus grand nombre de voix. Si deux candidats obtiennent le même nombre de voix, on reprend le vote en respectant la même procédure mais cette fois avec seulement les deux candidats qui sont arrivés en tête, à l'issue du premier tour.

Avantages et inconvénients des différents modes d'élection

MODES	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Vote à main levée	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité 	<p><i>Peut être superficiel, engendrer des confusions, car difficile à contrôler que chaque électeur ne vote qu'une seule fois</i></p>
Vote assis et debout	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité - Connu et maîtrisable par les paysans - Transparence 	<p><i>- Peut être non adéquat au cas, par exemple, où il faut départager une personne d'une famille très influente, d'un autre candidat compétent mais d'une famille plus modeste. Une situation de ce type exigerait parfois trop de courage de la part des électeurs</i></p>
Vote par alignement	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité - Connu et maîtrisable par les paysans - Plus transparent que le vote assis et debout, par sa visibilité et facilité à faire la décompte 	<p><i>- Les mêmes que le vote assis et debout</i></p>
Vote à bulletin secret	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de garder la cohésion entre les électeurs et leurs candidats - Peut encourager l'élection de candidats femmes, de jeunes ayant des compétences, mais d'origine non notable. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Souvent compliqué et prend du temps</i> - <i>Parfois sujet à des contestations</i> - <i>Dans des situations socialement difficiles, peut générer des conflits difficiles à maîtriser</i>

Annexe au guide d'animation

FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GESTION ET DE CONTRÔLE DES BANQUES DE CÉRÉALES

TABLE DES MATIÈRES	
Introduction	La composition et les rôles des différents organes de la banque de céréales:
1.	Les rôles de chacun des organes de gestion des banques de céréales
2.	Les tâches générales des membres du comité de gestion
3.	La composition du comité de gestion
4.	Conditions d'élection et de révocation du comité de gestion ou de ses membres
5.	Qualités et capacités des membres du comité de gestion
6.	Les tâches détaillées des membres du comité de gestion <ul style="list-style-type: none">- Tâches du Président- Tâches du Secrétaire- Tâches du Trésorier- Tâches du Magasinier
7.	La composition du Comité de Contrôle
8.	Conditions d'élection et de révocation du Comité de Contrôle et de ses membres
9.	Les tâches des membres du Comité de Contrôle
10.	Qualités et capacités des membres du Comité de Contrôle
11.	Les tâches de l'Assemblée Générale lors des opérations de cession du stock de céréales de la banque <ul style="list-style-type: none">- Tâches de l'Assemblée Générale lors de la préparation de la cession- Tâches de l'Assemblée Générale à la fin de la cession
12.	Les Tâches de l'Assemblée Générale lors des opérations de reconstitution du stock de céréales de la banque <ul style="list-style-type: none">- Tâches de l'AG lors de la préparation de la reconstitution- Tâches de l'AG à la fin de la reconstitution
13.	Les tâches des membres du Comité de Gestion lors des opérations de cession de céréales de la banque <ul style="list-style-type: none">- Tâches générales du Comité de Gestion dans la préparation de la cession- Tâches spécifiques du Secrétaire, en collaboration avec le Magasinier et le Trésorier, pendant la cession
14.	Comment sont menées les opérations de cession?
15.	Les tâches du Comité de Gestion lors des opérations de reconstitution du stock de céréales de la banque <ul style="list-style-type: none">- Tâches générales du Comité de Gestion lors de la reconstitution- Tâches spécifiques du Secrétaire, en collaboration avec le Magasinier et le Trésorier pendant la reconstitution
16.	Comment sont menées les opérations de reconstitution?

1. LES RÔLES DE CHACUN DES ORGANES DE LA BANQUE DE CÉRÉALES

RÔLE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (AG)

L'AG est l'organe de décision, constitué par tous ses membres, femmes et hommes, en parité de droits d'accès aux services, au contrôle et à la gestion de la banque.

RÔLE DU COMITÉ DE GESTION (COGES)

Le COGES est l'organe exécutif des décisions issues des Assemblées Générales (AG). Il assure le fonctionnement quotidien de la BC et la représente à toutes les rencontres avec ses partenaires. Il en est responsable devant l'AG des membres.

RÔLE DU COMITÉ DE CONTRÔLE (CdC)

Il est l'organe de contrôle des activités et des biens de la BC et en répond à l'AG.

2. LES TÂCHES GÉNÉRALES DES MEMBRES DU COMITÉ DE GESTION

1. Le COGES assure la **gestion quotidienne** de la BC, en défendant les intérêts de la sécurité alimentaire de ses membres (femmes et hommes), en exécutant toutes les tâches nécessaires pour maintenir et développer leur patrimoine

2. Le COGES donne **à tout moment les informations nécessaires et suffisantes**, pour permettre à l'AG de prendre des décisions adéquates

3. Il prépare toutes les réunions ou rencontres relatives **au fonctionnement et aux résultats** de la BC

4. Il organise l'AG de **bilan annuel** pour analyser les résultats de la campagne (auto-évaluation), avec tous les membres

5. **Il exécute toutes les décisions prises par l'AG** et rend régulièrement compte des résultats qui en découlent, y compris des difficultés rencontrées dans leur exécution

6. Il supervise et **encourage** les actions pour garantir l'équité de la participation de tous les membres aux services de la banque, notamment leur participation aux décisions, leur accès aux céréales en conditions équitables pour tous.

3. LA COMPOSITION DU COMITÉ DE GESTION

1. Le comité de gestion d'une BC à caractère coopératif est composé d'au moins 5 membres:

- **La présidente**
- **La vice présidente**
- **La secrétaire**
- **La secrétaire adjointe**
- **La trésorière**
- **La trésorière adjointe**

2. Dans certains cas, un (e) gérant (e) est nommée au sein ou en dehors du bureau

3. La primauté est réservée aux femmes dans la composition du COGES

4. CONDITIONS D'ÉLECTION ET DE RÉVOCATION DU COMITÉ DE GESTION OU DE SES MEMBRES

1. Les membres du COGES sont élus par les membres de la BC en AG, **pour une période de 3 ans, renouvelable**

2. Les femmes ont autant le droit de se présenter et d'être élues que les hommes, leur élection libre ne dépendant que de la volonté de la majorité des membres de la BC. Il reste entendu que tous les hommes et femmes, membres de la BC, ont les mêmes droits d'accès **à ses services et à sa gestion**. Dans la composition des COGES des BCC du programme SBI/UNICEF, **la priorité est donnée aux femmes**. Les hommes peuvent occuper des postes de contrôle

3. En cas de litige ou faute grave du COGES ou de l'une des personnes qui le compose, entamant la confiance au sein de la banque, **la majorité (deux tiers) des membres peuvent convoquer une Assemblée Générale** pour démettre le COGES, élire un autre COGES ou remplacer le membre fautif

5. QUALITÉS ET CAPACITÉS DES MEMBRES DU COMITÉ DE GESTION

Pour être performants, les membres du COGES, organe d'exécution des décisions issues des assemblées générales de la banque, doivent avoir le profil suivant :

- être patients, avoir de la patience à l'endroit de tous les membres de la BC (femmes et hommes)
- être en mesure de se déplacer, en cas de formation, de rencontres...
- être toujours disponibles
- être dynamiques et énergiques, donc en bonne santé
- pouvoir animer des discussions en grands groupes, donc avoir des capacités de modération, de concertation
- avoir la capacité de parler en public, afin de pouvoir transmettre clairement aux membres les résultats des rencontres avec les partenaires (capacité de restitution, de « feed back »)
- savoir lire, écrire et calculer correctement, surtout dans le cas des secrétaires, qui tiendront les documents de gestion à jour
- être honnêtes et transparents, ne rien cacher aux uns et aux autres (refus de corruption, probité)
- être représentatifs par rapport à tous les villageois (hommes, femmes et jeunes) et avoir leur confiance, étant à leurs yeux des représentants valables, sur lesquels tout le monde peut compter

6. LES TÂCHES DÉTAILLÉES DES MEMBRES DU COMITÉ DE GESTION

TÂCHES DE LA PRÉSIDENTE

1. Elle convoque les réunions d'AG des membres, de façon à ce que tous les membres soient convenablement avertis, par exemple par le biais du griot du village et à des moments qui conviennent à la disponibilité des femmes
2. Elle dirige les réunions du COGES, encourageant la collaboration entre ses membres
4. Elle supervise tous les aspects du fonctionnement de la BC et l'exécution des tâches par chaque membre du COGES.
5. Elle représente la BC et reçoit les éventuels visiteurs dans le cadre de ses activités
6. Elle peut déléguer ses tâches ou une partie de ses tâches à la vice présidente du COGES, qui la remplace en cas d'absence ou maladie

TÂCHES DE LA SECRÉTAIRE

1. Elle enregistre toutes les données relatives à la gestion de la BC, dans les cahiers de gestion appropriés
2. Elle exécute les activités de la cession et de la reconstitution du stock, en étroite collaboration avec la gérante et la trésorière
3. Elle prépare et présente la situation économique de la BC au Comité de Gestion, au Comité de Contrôle, à l'Assemblée Générale, à chaque moment où cela lui sera demandé
4. Elle enregistre quotidiennement les entrées et les sorties de caisse et du stock, en étroite collaboration avec la trésorière et la gérante.
5. Elle rédige les PV des réunions
6. Elle est responsable de la sauvegarde et de la sécurité des documents de gestion de la BC
7. Elle collabore étroitement avec les autres membres du COGES
Elle peut déléguer ses tâches ou une partie de ses tâches à la secrétaire adjointe du COGES, qui la remplace en cas d'absence ou maladie

TÂCHES DE LA TRÉSORIERE

1. Elle garde l'argent, en contrôlant que les sommes qui lui sont confiées correspondent aux écritures tenues par la secrétaire dans le cahier de caisse
2. Elle sort l'argent de la caisse, pour les dépenses autorisées par le COGES
3. Elle est responsable des manquants de caisse non justifiés
4. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres membres du COGES, en particulier la secrétaire et la gérante
Elle peut déléguer ses tâches ou une partie de ses tâches à la trésorière adjointe du COGES, qui la remplace en cas d'absence ou maladie

TÂCHES DE LA GERANTE

1. Elle garde les clés du magasin et l'ouvre pendant les périodes et aux horaires décidés par les membres en Assemblée Générale
2. Elle exécute les opérations de manipulation des céréales, dans le cadre de la cession et de la reconstitution du stock, en collaboration étroite avec la secrétaire et la trésorière
3. Elle est responsable de l'entretien de l'intérieur et de l'extérieur du magasin et du bon état du stock
4. Elle exécute ou supervise les traitements préventifs et curatifs du stock, ainsi que d'autres traitements éventuellement nécessaires
5. Elle est responsable des manquants du stock non justifiés

7. COMPOSITION DU COMITÉ DE CONTRÔLE (CdC)

Le Comité de Contrôle est composé par trois contrôleurs, ***dont une femme et deux hommes.***

8. CONDITIONS D'ÉLECTION ET DE RÉVOCATION DU COMITÉ DE CONTRÔLE ET DE SES MEMBRES

1. Les membres du Comité de Contrôle sont élus par les membres de la banque en Assemblée Générale, ***pour une période de 3 ans renouvelable une fois.***

2. En cas de litige ou faute grave du CdC ou de l'une des personnes qui le compose, entamant la confiance au sein de la banque, ***la majorité (deux tiers) des membres peuvent convoquer une Assemblée Générale*** pour démettre le CdC, en élire un autre ou remplacer le membre fautif.

3. Ils ne doivent pas être de la même famille que les membres du Comité de Gestion

4. Au moins un des membres du CdG doit savoir lire et écrire

9. TÂCHES DES MEMBRES DU COMITÉ DE CONTRÔLE

1. Ils font le contrôle des opérations de cession et de reconstitution du stock de céréales, du patrimoine et des documents de gestion de la BC ; ils peuvent le faire ***à tout moment et sans préavis. Le contrôle consiste à vérifier la caisse, le stock, la situation des crédits, les biens mobiliers et immobiliers de la BC et les autres documents de gestion***

2. Les opérations de contrôle sont réalisées par ***au moins deux de ses membres***

3. Pour chaque opération de contrôle, ils rédigent un rapport succinct et le communiquent à l'AG

4. Ils peuvent, si nécessaire, recourir à d'autres membres de la banque ou même externes à la banque pour vérifier les documents de gestion, cela n'enlevant en rien leur responsabilité pour les opérations de contrôle

10. QUALITÉS ET CAPACITÉS DES MEMBRES DU COMITÉ DE CONTRÔLE

Pour être performants les membres du CdC ne font pas partie du comité de gestion. Ils ne doivent pas être de la même famille que les autres membres du comité de gestion.

Ils doivent avoir le profil suivant :

- être absolument respectables et respectés dans le village, par les hommes, femmes et jeunes

- être courageux, mais sensibles et calmes de caractère

- être patients, avoir de la patience à l'endroit de tous les membres de la BC (femmes et hommes)

- être en mesure de se déplacer, en cas de formation, de rencontre...

- au moins 1 d'entre eux doit être capable de lire et écrire

Procédure de reconnaissance officielle de la BC (voir Module de formation)