

PROGRAMME CADRE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ NIGER

**Avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD),
Programme Alimentaire Mondial (PAM),
Bureau International du Travail (BIT),
Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU),
Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO),
Fonds Belge de Survie (FBS)
et Bureau des Services d'Appui aux Projets des Nations Unies (UNOPS)**

MANUEL DES BANQUES DE CÉRÉALES

Outils de formation

Niamey, juillet 2001

TABLE DES MATIÈRES

1.	Qu'est-ce que c'est une banque de céréales?
2.	Introduction au manuel
3.	Les guides de formation et d'animation
Guide n°1	Diagnostic des villages demandeurs des banques de céréales, <i>guide d'étude rapide</i>
Guide n°2	Formation au diagnostic des villages demandeurs des banques de céréales, <i>guide du formateur</i>
Guide n°3	Atelier d'information avec les villages demandeurs de banques de céréales, <i>guide du formateur</i>
Guide n°4	Appui à l'élection des comités de gestion et contrôle des banques de céréales, <i>guide de l'animateur</i>
Guide n°5	Formation initiale des comités de gestion des banques de céréales, Phase I: les opérations de cession des céréales, <i>guide du formateur</i>
Guide n°6	Formation initiale des secrétaires des banques de céréales, Phase I: La campagne de cession des céréales, <i>guide du formateur</i>
Guide n°7	Formation initiale des comités de gestion des banques de céréales, Phase II: Les opérations de reconstitution du stock de céréales, <i>guide du formateur</i>
Guide n°8	Formation initiale des secrétaires des banques de céréales, Phase II: Les opérations de reconstitution du stock de céréales, <i>guide du formateur</i>
Guide n°9	Formation des animateurs-formateurs à l'auto-évaluation des banques de céréales, <i>guide du formateur</i>
Guide n°10	Élaboration du règlement intérieur et du dossier d'agrément des banques de céréales, <i>guide du formateur</i>

ANNEXES

Guide n°1	<i>Annexe 1: Rapport du diagnostic des villages demandeurs de banques de céréales</i>
Guide n°4	<i>Annexe 1: Mandat du fonctionnement des organes de gestion et de contrôle des banques de céréales</i>
Guide n°5	<i>Annexe 1: Le jeu du stock</i> <i>Annexe 2: Les documents de gestion de la banque de céréales</i>
Guide n°9	<i>Annexe 1: Grille d'évaluation du taux d'autogestion des banques de céréales</i> <i>Annexe 2: Guide d'entretien pour l'application des critères de la grille d'auto-évaluation du taux d'autogestion des BC</i> <i>Annexe 3: La situation économique de la banque de céréales</i> <i>Annexe 4: Guide d'auto-évaluation des banques de céréales</i> <i>Annexe 5: Rapport d'auto-évaluation des Banques de céréales</i>
Guide n°10	<i>Annexe 1: Dossier et canevas d'agrément des Banques de céréales</i>

1. QU'EST QUE C'EST UNE BANQUE DE CÉRÉALES?

1. Une banque de céréales (BC) est une entreprise à caractère associatif ou de type coopératif, initiée par un groupe bien défini de villageois qui est pleinement responsable pour sa gestion. Les villageois assument la responsabilité de gérer eux-mêmes un stock de céréales, situé dans leur village.

2. Le stock de céréales est gardé dans un magasin réunissant des conditions minimales pour sa conservation. Les villageois membres et propriétaires de la BC décident démocratiquement le moment opportun d'ouvrir le magasin et de mettre les céréales à leur disposition, à un prix fixé par eux mêmes. Dans certains cas, une partie peut être cédée à crédit, si les conditions de ce prêt et la gestion des remboursements sont bien assurées. Lors des récoltes, les céréales sont achetées et remboursées avec un intérêt.

3. Si les achats et les remboursements sont réalisés à temps, pendant les récoltes, le stock de la BC augmente, grâce aux prix qui sont alors au plus bas et aux intérêts remboursés avec les céréales cédées à crédit. Le prix d'achat est décidé par les membres; il doit être égal ou légèrement inférieur au prix de la vente afin d'augmenter le stock.

POURQUOI UNE BANQUE DE CÉRÉALES?

Une banque de céréales a pour objectifs:

- de garantir la sécurité alimentaire des familles paysannes les moins aisées afin de leur permettre de réaliser des travaux agricoles nécessaires en période critique;
- de lutter contre la spéculation sur les prix des céréales;
- d'atténuer l'exode des populations en période de soudure.

LES RISQUES

1. Les risques les plus communs sont liés à la mauvaise gestion. Les céréales sont vendues à un prix trop bas, inférieur aux prix prévisibles à la récolte suivante et le stock diminue. Le non remboursement des crédits est aussi un danger pour la banque.

2. Une succession de mauvaises campagnes peut mettre la banque en danger. Les villageois ont des difficultés à acheter les céréales stockées et décident de les céder totalement à crédit. Ils peuvent ne pas réussir à les rembourser en cas de mauvaise récolte.

CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'IMPLANTATION D'UNE BANQUE DE CÉRÉALES

L'implantation d'une banque de céréales qui fait sien le processus participatif doit obéir aux conditions suivantes:

- la banque a été effectivement demandée par la majorité de la population;
- le village a une base agricole, avec des excédents ou des déficits, selon les années, mais avec la possibilité de reconstitution du stock et de remboursement des crédits éventuels;
- le village a une taille suffisante pour entreprendre les travaux du magasin et de cotisation des sommes pour sa construction (minimum 50 ménages);
- l'absence de conflits majeurs dans le village, pouvant entraver la transparence de sa gestion;
- un environnement favorable à la participation des femmes aux services et à la gestion de la banque;
- l'engagement de la population à construire un magasin de stockage adéquat (apports en travail, en matériels et, éventuellement en argent);
- l'existence de personnes alphabétisées ou scolarisées dans le village;
- la constitution par les villageois eux mêmes d'un stock de démarrage de la banque, auquel peut venir s'ajouter une dotation supplémentaire extérieure.

PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE BANQUE DE CÉRÉALES

1. Les villageois qui décident de créer une banque se réunissent et ouvrent un cahier (type cahier d'écolier) dans lequel ils enregistrent les noms et les cotisations (en argent et en céréales) des hommes et des femmes intéressés.

2. Ils élisent un comité provisoire, qui va coordonner les travaux pour la construction du magasin. Ce magasin, d'une capacité moyenne de 20 tonnes, est construit avec des matériaux locaux. Selon les traditions, les villageois s'organisent en groupes de travail assurant le banco, l'eau, la fabrication des briques, la construction proprement dite et éventuellement le bois pour le toit.

Dans certaines régions existent des maçons spécialisés en construction sans bois. Le plus souvent les villageois engagent un maçon traditionnel chargé de diriger le chantier.

3. Une fois le magasin construit, les villageois élisent le comité de gestion de la banque. Un certain nombre de critères sont préalablement établis, permettant aux hommes et aux femmes propriétaires de la banque de se présenter comme candidats et de voter pour choisir les personnes les plus aptes pour chacun de

postes de gestion à pourvoir. Il est hautement recommandé de respecter la parité hommes/femmes dans ce processus.

4. Les membres ainsi élus aux tâches de gestion sont formés aux opérations de la banque. Il convient que cette formation ait lieu dans un village de la région, possédant déjà une banque fonctionnelle. Dans certaines zones du Niger existent des réseaux de banques, qui s'entraident efficacement. Les nouveaux pourront ainsi apprendre avec l'expérience des autres, à qui ils pourront demander aide et conseil en cas de besoin. A leur retour au village, ils restituent le contenu de leur formation aux autres villageois en assemblée générale.

5. Une formation participative appropriée est indispensable pour assurer une gestion correcte de la banque. Elle permet de prévoir les risques et d'établir le mode de fonctionnement unanimement approuvé par tous les membres. Il est plus approprié, compte tenu du degré d'expérience des paysans de ce type de gestion, que cette formation soit échelonnée sur une année, selon le calendrier des opérations.

FUNCTIONNEMENT D'UNE BANQUE DE CÉRÉALES

Le fonctionnement typique d'une banque de céréales est le suivant:

GESTION DE LA BANQUE

Pour assurer une gestion efficiente, la banque de céréales est dotée des organes de gestion suivants:

- une assemblée générale, qui est l'instance de décision;
- un conseil d'administration (ou comité de gestion), qui est l'instance d'exécution des décisions de l'assemblée générale. Il assure la gestion quotidienne de la banque;
- des contrôleurs (commissaires aux comptes) qui n'ont pas de responsabilités directes de gestion et qui peuvent à tout moment contrôler le stock, la caisse et les écritures de la banque.

OPÉRATIONS DE CESSION DU STOCK

Les villageois décident de la date d'ouverture de la banque ainsi que du prix de vente des céréales. Dans certains cas, l'assemblée générale décide de céder une partie (souvent un tiers) des céréales à crédit, aux ménages qui n'ont pas d'argent. La banque ouvre ses portes à des horaires convenus et rend les céréales disponibles aux membres après les semis ou lors des premiers sarclages.

Les ventes et les crédits éventuels sont enregistrés méticuleusement dans des cahiers, un cahier pour chaque type d'opération.

OPÉRATIONS DE RECONSTITUTION DU STOCK

Immédiatement après les récoltes, période où les prix des céréales sont les plus bas, la banque s'approvisionne. Des réunions et assemblées des membres établissent les prix à payer à l'achat. Les céréales sont achetées sur place ou, selon les cas, dans les marchés locaux, ou même plus loin, l'essentiel étant qu'elles soient achetées avant que les prix ne montent. Les céréales cédées à crédit sont remboursées, normalement en y ajoutant les intérêts convenus (en moyenne entre 20 et 25%, en nature).

OPÉRATIONS DE BILAN ET AUTOÉVALUATION

Le **fonctionnement** et les **résultats** de la campagne annuelle de la banque sont analysés par les membres. Le comité de gestion fait le bilan détaillé des opérations, en particulier du stock avant la cession et après la reconstitution, de la caisse, des crédits non remboursés et des dépenses. Une méthode d'auto-évaluation, basée sur des critères consensuels, permet aux membres d'apprécier et de noter la qualité du fonctionnement et des résultats obtenus pendant l'année.

À QUI S'ADRESSER POUR LA MISE EN PLACE DES BANQUES DE CÉRÉALES?

Le Programme Cadre de Lutte contre la Pauvreté (DAP/PNUD) dispose d'une large expérience en la matière et offre des services de formation sur mesure, en fonction des demandes. **L'Antenne de Zinder** de ce Programme, en association avec un **Centre de Services** aux organisations paysannes et **une coopérative de paysans gestionnaires performants et expérimentés** mettent leurs expertises en commun dans le domaine de la mise en place, de la formation et du suivi des opérations des banques de céréales. Ils sont disposés à apporter leurs concours à tous les partenaires au développement intéressés.

Des **ateliers de formation** peuvent ainsi être organisés, à l'intention d'éventuels promoteurs, formateurs et animateurs. Des outils, manuels et d'autres aides pédagogiques sont mis au point et aussi disponibles sur demande.

Contacts:

Cellule de Liaison PCLCP/PNUD, Niamey
Tél. (227) 723106 / 723186,
e-mail: cellule@intnet.ne ou lcpci@undp.org

2. INTRODUCTION AU MANUEL

Le Manuel des Banques de céréales est un outil flexible de formation, destiné aux animateurs-formateurs qui travaillent dans le domaine de la lutte contre la pauvreté. Les Banques de céréales font l'objet d'une demande croissante de la part des populations rurales les plus pauvres, notamment depuis les sécheresses des années 80. Dans l'ensemble des pays du Sahel, ces banques se sont multipliées, parfois avec des résultats assez mitigés.

Leur gestion, par les villageois qui l'ont voulue, cause souvent des problèmes, et la durabilité des banques est loin d'être acquise partout. Cela est dû au taux d'analphabétisme dominant et à la pauvreté, conduisant à des prises de décisions imprudentes, mettant le stock de céréales en danger, à l'accaparement des décisions par certains, etc.

C'est dans ce sens que ce manuel a été conçu dans la conviction que l'application rigoureuse de techniques participatives de gestion, pour les hommes ainsi que pour les femmes sont indispensables au renforcement des possibilités de survie de ces banques.

Le manuel est composé de guides de formation et d'animation couvrant toutes les phases de la vie des banques de céréales; ils peuvent être utilisés (et adaptés) d'une façon «modulable», selon les différents types de problèmes, et être re-phasés en fonction des besoins et selon le niveau d'expertise des animateurs et formateurs. Ils ont été testés sur le terrain, au Niger, pendant plusieurs années et révisés un bon nombre de fois.

Le manuel vise aussi à jouer le rôle d'une boîte à outils: les différentes méthodes et techniques de participation utilisées peuvent être re-utilisées, en adaptant les guides à d'autres types de groupements et d'entreprises, la question essentielle restant que la formation à la gestion illustrée ici fait systématiquement appel aux animateurs et paysans - hommes et femmes – participants, comme étant les seuls responsables de leur développement, et que le développement est centré sur le renforcement des capacités des *personnes* qui en assument la responsabilité.

Il correspond en outre, à la demande d'outils de participation et de formation, de la part des animateurs-formateurs, qui sont en réalité les chevilles ouvrières des programmes, mais qui trop souvent sont dénués de méthodes et de moyens pour être efficaces. Une grande place est ainsi donnée aux différents outils de communication entre les personnes, aux jeux de rôle et de gestion, y compris l'adaptation de jeux traditionnels aux besoins de la formation, aux aides visuelles et imagées, destinés à aider à la création d'un environnement décrispé, de participation, de confiance et de créativité, nécessaires à toute gestion participative.

De même, les guides indiquent de façon systématique le besoin d'utiliser des paysans gestionnaires et déjà expérimentés dans le domaine du fonctionnement des

banques de céréales, pendant les actions de formation et d'animation. La valorisation de l'expérience des paysans est en elle-même un outil de participation et de dialogue.

La préoccupation méthodologique de faciliter le changement des rapports entre les genres est aussi illustrée et rappelée tout le long des guides, qui ont été conçus dans une perspective de faciliter l'accès des femmes à la formation ainsi qu'aux services et à la gestion des banques.

Le manuel est composé de 10 Guides, numérotés de 1 à 10, ayant chacun d'entre eux une pagination autonome. Dans certains cas, ils sont accompagnés d'outils d'animation et de gestion, placés en annexe, également numérotés de façon autonome. Tous les guides et annexes sont «détachables» et peuvent être utilisés séparément, mais ils constituent aussi un système graduel, complet et cohérent.

3. LES GUIDES DE FORMATION ET D'ANIMATION

Les guides ici compilés correspondent à dix phases échelonnées logiquement, et expriment la complexité graduelle des opérations d'une banque de céréales.

Cependant, et selon les différentes situations, certains éléments d'un guide pourront être associés à d'autres sections d'un autre, de même que certaines annexes peuvent être utilisées dans d'autres contextes.

La totalité de l'édition (323 pages) est disponible, à la demande, sur support CD.

Dans la séquence ici présentée, les 10 guides correspondent aux phases de mise en œuvre et d'opérations des banques de céréales suivantes:

GUIDE	PHASE	N° de pages
1. Diagnostic des villages demandeurs des banques de céréales	Vérification de la viabilité de la banque, suite à une demande des villageois	25
2. Formation au diagnostic des villages demandeurs des banques de céréales	Préparation des animateurs-formateurs pour réaliser les diagnostics	11
3. Atelier d'information avec les villages demandeurs de banques de céréales	Des représentants des villages retenus d'après le diagnostic approfondissent leurs connaissances sur les implications de la gestion d'une banque	21
4. Appui à l'élection des comités de gestion et contrôle des banques de céréales	Les villageois qui ont décidé de s'engager dans la mise en place de leur banque sont aidés à élire leurs gestionnaires et à connaître les différentes tâches de gestion	40
5. Formation initiale des comités de gestion des banques de céréales, Phase I	Les comités de gestion élus se préparent à la première phase de fonctionnement de leurs banque (saison hivernale)	41
6. Formation initiale des secrétaires des banques de céréales, Phase I	La même formation, mais axée sur la maîtrise des documents de gestion relatifs à la première phase de vente et cession à crédit des céréales	20
7. Formation initiale des comités de gestion des banques de céréales, Phase II	Les comités de gestion se préparent à renflouer les stock, avec la période des récoltes	22
8. Formation initiale des secrétaires des banques de céréales, Phase II:	La même formation, mais axée sur les documents de gestion, relatifs aux achats et à la récupération des crédits	14
9. Formation des animateurs-formateurs à l'auto-évaluation des banques de céréales	Les villageois (hommes et femmes) sont en mesure d'effectuer un bilan participatif d'une année de fonctionnement de leur banque, eu égard aux résultats et au droit de tous les membres à être informés et mis en condition d'évaluer eux-mêmes les résultats de leur banque.	71
10 Élaboration du règlement intérieur et du dossier d'agrément des banques de céréales	S'ils le veulent, les villageois «légalisent» leur banque comme étant une entreprise coopérative	48