

GUIDE N°9

FORMATION DES ANIMATEURS-FORMATEURS À L'AUTO-ÉVALUATION DES BANQUES DE CÉRÉALES

Guide du formateur

Niamey, juillet 2000

INTRODUCTION

L'auto-évaluation, une forme participante et responsable de bilan annuel

1. Quand la banque de céréales aura déjà travaillé une première année, l'ensemble de ses membres auront également acquis une expérience qu'ils n'avaient pas avant. Il leur faudra pouvoir disposer des outils leur permettant d'analyser cette première année de fonctionnement et de réfléchir sur les éventuels éléments à améliorer.

2. Cette analyse est un moment essentiel de la vie de la banque, elle pourra la renforcer aux yeux de tous les villageois. La procédure ici proposée vise à permettre une analyse *annuelle* du **fonctionnement** et des **résultats** de la banque.

3. En tant que telle, la procédure de participation des membres de la banque de céréales à ce type d'analyse, pourra être appliquée à tous les types d'organisations, comités ou activités, nécessitant alors d'adapter les outils à l'organisation ou entreprise-partenaire du programme.

4. L'enjeu principal est celui d'éviter que le concept d'«*auto-évaluation*» soit confondu avec celui d'«*auto-complaisance*». Très souvent, en fait, l'idée d'auto-évaluation est regardée avec méfiance, et facilement associée à des exercices d'*auto-justification*. *D'autre part*, de nombreux obstacles culturels et sociaux s'opposent à toute évaluation, ressentie comme un critique, difficilement admise.

5. La méthodologie véhiculée par cette formation, telle qu'elle est ici présentée, et qui est pratiquée par le Programme Cadre de Lutte contre la Pauvreté au Niger, a évolué avant d'être mise au point pendant presque 10 ans. L'exercice d'auto-évaluation n'aura de sens que s'il est fait avec participation, indépendance et rigueur. Il sera alors susceptible de «*donner la voix*» à tous les membres (homme et femmes), y compris les «**plus pauvres**», les aidant à briser les barrières sociales et les préjugés historiques qui s'opposent parfois à une gestion coopérative et démocratique des biens des groupements et entreprises des paysans.

6. L'auto-évaluation représente aussi un important outil de «**suivi et évaluation**», lorsqu'elle permet, si réalisée avec rigueur et chaque année, l'obtention d'un ensemble d'informations, substantielles et objectives tant du point de vue «économique» que sur les aspects de «fonctionnement interne». Dans l'ensemble, elle fait un diagnostic de l'organisation, en même temps qu'elle amène les paysans à proposer des solutions aux problèmes analysés et à prendre des mesures pour la renforcer.

7. ***L'application annuelle et systématique*** de la procédure d'auto-évaluation enrichit les villageois membres des banques de céréales d'une façon multiple:

- elle permet d'identifier les principaux problèmes affaiblissant leur gestion et d'identifier en conséquence les questions prioritaires à résoudre, les décisions à prendre;
- elle permet d'identifier les gestionnaires (hommes et femmes) et les organisations paysannes et coopératives les plus performantes, utilisés par la suite comme ressources de réplication du programme;
- elle permet de généraliser parmi les organisations/coopératives partenaires le concept de «performance», d'induire, dans beaucoup de cas, la fierté et la concurrence entre

celles appartenant à un même réseau et même entre différents réseaux, se basant sur le succès économique et social de leurs entreprises;

- elle permet une accélération croissante de la participation des femmes aux services et à la gestion des organisations, à travers les échanges et la possibilité pour beaucoup de femmes de disposer d'arguments pour se faire valoir;

- elle permet de comparer concrètement les résultats de différentes entreprises **selon des critères conçus, acceptés et maîtrisés par tous.**

8. L'auto-évaluation prévoit une **analyse détaillée, par les membres-mêmes, des différents aspects économiques et sociaux du fonctionnement et du résultat de la banque pendant une période donnée.** Cet exercice dure en moyenne 2,5 jours par banque. La procédure mise au point garantit que les différents groupes d'intérêt (dont les femmes) soient appelés à participer à l'exercice, sous la forme de groupes de travail qui se prononcent de façon autonome et libre.

9. Ces exercices d'analyse économique et sociale ont permis au fil des années le développement d'une conscience de droit de regard et de décision sur la gestion. Ceci constitue un acquis pour des dizaines de milliers de villageois (dont la moitié environ sont des femmes). Ces villageois n'avaient jamais eu dans le passé le droit d'exiger des changements dans le comportement de ceux qui dominaient la gestion des ressources de leurs groupements et entreprises.

10. L'évolution de la démarche est équivalente à celle par ailleurs appelée «bilan annuel» participatif. Au moins une fois par an les entreprises (dont évidemment celles coopératives) doivent faire leur bilan, analyser les résultats de «l'exploitation», prendre des décisions concernant leurs objectifs et leur fonctionnement. Dans certains cas, il est prioritaire que cet exercice puisse être fait de façon à contrarier la tendance à la monopolisation du pouvoir de gestion par les notables des villages qui peuvent s'accaparer des BC.

11. Dans ces cas, il faut trouver des formules de participation acceptables et graduelles, et entamer, par la discussion concrète et positive (et non moraliste), un processus social de changement capable d'assurer la pérennité des stocks de céréales, souvent, nous le répétons, soumis à l'érosion de l'abus et du détournement par un petit nombre de familles se jugeant avoir plus de droits que les autres membres. Un combat de ce type n'est pas possible de «l'extérieur», il n'est pas non plus «moralisateur», mais il correspond bien aux intérêts des hommes et des femmes villageois qui se trouvent en bas de l'échelle sociale et qui ont du mal à faire valoir leurs droits.

12. En fait, s'agissant de sociétés fortement hiérarchisées, l'accès inégal aux céréales de la BC selon les catégories sociales et la marginalisation de certains groupes dans la prise de décision (les *plus pauvres*, et les *femmes* étant les dernières) peut apparaître comme *normal*. Les chefferies qui se sont démontrées capables d'assurer l'objectif de sécurité alimentaire de «leurs villageois» sont en général celles qui ont accepté de partager le pouvoir de gestion des stocks avec les autres familles, voire avec les femmes. Parfois, plus prudemment et logiquement, les chefs de village s'en sont plus ou moins volontairement écartés afin de se positionner comme «*juges*» et «*garants*» de la bonne gestion et pérennité des stocks (position valorisante, qui leur est d'ailleurs plus consonne à la tradition).

OBJECTIF DE LA FORMATION

Les équipes d'animateurs-formateurs mettent en commun leurs expériences et attentes professionnelles et arrêtent une procédure d'auto-évaluation non complaisante, maîtrisable par les membres des banques de céréales

Méthodes :

- **Techniques d'évaluation de la formation (pré-test et post-test)**
- **Jeux de présentation, de communication et de détente (dynamiseurs)**
- **Brainstorming (brassage d'idées)**
- **Exposés**
- **Interviews individuelles et en groupes**
- **Techniques de travail en groupes homogènes et hétérogènes, par genre et mixtes**
- **Travail de terrain, dans deux BC**

Résultats escomptés de la formation :

1. *Les participants sont capables d'utiliser la méthodologie, les matériels et supports de l'auto-évaluation.*
2. *Les participants seront capables de former des gestionnaires performants des BC à la conduite des travaux de groupe lors de l'auto-évaluation dans d'autres banques.*
4. *Les participants ont une capacité suffisante pour analyser la situation d'une BC, tant du point de vue des résultats obtenus que de son fonctionnement, et ils pourront aider les membres dans la recherche des solutions concrètes et applicables aux problèmes de gestion et d'efficacité de leur entreprise.*

Participants : 20 (maximum) animateurs-formateurs des programmes et projets de lutte contre la pauvreté (*dont la moitié sont des femmes*).

Durée : 8 jours, environ, y compris 3 jours de travail de terrain dans deux BC

Lieu: Un centre de formation situé en ville ou village, mais avec deux BC voisines

Facilitateurs :- 2 animateurs-formateurs expérimentés en matière d'auto-évaluation (dont une femme)
- 2 gestionnaires de BC expérimentés et performants (personnes-ressources)

Thèmes de la formation :

- Attentes des participants
- Brainstorming sur l'AE
- Pré-test
- Définition de critères d'évaluation avec les organisations paysannes
- Élaboration d'une grille d'évaluation conséquente, non complaisante et maîtrisable par les animateurs et les paysans
- Élaboration d'un guide d'entretien rigoureux, associant les femmes à l'évaluation et permettant d'appliquer consciemment et valablement la grille par les partenaires
- La fiche sur la situation économique de la BC (résultats annuels)
- Comment conduire l'auto-évaluation dans le village
- Test sur le terrain
- Post-test et évaluation de la formation

Outils de formation :

- *Guide du formateur*
- *Les annexes, à savoir:*
- *Annexe 1: «Grille d'évaluation du taux d'autogestion des Banques de céréales»*
- *Annexe 2: «Guide d'entretien pour application des critères de la grille d'auto-évaluation du taux d'auto-gestion des BC»*
- *Annexe 3: La situation économique de la banque de céréales, fiche technique des résultats annuels de la BC*
- *Annexe 4: Guide d'auto-évaluation des banques de céréales, Outil d'animation pour animateurs-formateurs et gestionnaires expérimentés*
- *Annexe 5: Rapport d'auto-évaluation des Banques de céréales*
- *Les 8 banderoles illustrant les 8 critères d'évaluation*
- *Test de la formation*

Matériels de bureau :

- stylo à bille et un cahier pour chaque participant
- punaises et colle
- ruban adhésif
- crayons de couleur
- feutres
- 3 blocs de papier géant et 3 tableaux (flip chart)

PROGRAMME DÉTAILLÉ DE L'ATELIER

Jour 1	
08.00 - 09.00	Ouverture et présentation du programme de l'atelier
09.00 - 10.00	MODULE 1: Jeux de présentation et de communication
10.00 - 10.30	Pause
10.30 - 11.00	MODULE 2: Attentes et craintes des participants
11.30 - 12.30	MODULE 3: Qu'est-ce que l'auto-évaluation?
12.30 - 15.30	Pause
15.30 - 16.00	Suite MODULE 3
16.30 - 18.00	MODULE 4: Pré-test
Jour 2	
08.00 - 08.30	Synthèse du jour 1
08.30 - 10.00	MODULE 5: Définition des critères d'évaluation avec les organisations paysannes
10.00 - 10.30	Pause
10.30 - 12.30	Suite MODULE 5
12.30 - 15.30	Pause
15.30 - 16.00	MODULE 6: La grille d'évaluation de la Banque de céréales
16.30 - 18.00	Suite MODULE 6
Jour 3	
08.00 - 08.30	Synthèse du jour 2
08.30 - 10.00	MODULE 7: Le guide d'entretien
10.30 - 11.00	Pause
11.00 - 12.30	Suite MODULE 7
12.30 - 15.30	Pause
15.30 - 16.00	MODULE 8: La fiche sur la situation économique de la BC (résultats annuels)
16.30 - 18.00	Suite MODULE 8
Jour 4	
08.00 - 08.30	Synthèse du jour 3
08.30 - 10.00	MODULE 9: Comment conduire l'auto-évaluation dans un village?
10.00 - 10.30	Pause
10.30 - 12.30	Suite MODULE 9
12.30 - 15.30	Pause
15.30 - 18.00	MODULE 10: Préparation du test de terrain, dans deux BC voisines
Jours 5, 6,7: Test sur le terrain	
Jour 8	
08.00 - 10.00	Synthèses des jours 4, 5, 6 et 7
10.00 - 10.30	Pause
11.00 - 12.30	MODULE 11: Post-test
12.30 - 16.00	Pause
16.30 - 18.00	MODULE 12: Brève analyse des résultats des test et post-test, évaluation et clôture de l'atelier

MODULE 1 : OUVERTURE, JEUX DE PRÉSENTATION ET DE COMMUNICATION

- But:**
- *Créer une ambiance favorable à la formation*
 - *Connaître les noms des participants*
 - *Stimuler la créativité du groupe*

OUVERTURE

Le facilitateur explique l'objectif de l'atelier et présente le programme détaillé. Les participants ont la possibilité de poser des questions jusqu'à l'adoption du programme.

JEU DE PRÉSENTATION

Méthode:

1. *Chaque participant écrit son nom sur une fiche (un quart de page A4) et la dépose ensuite dans une boîte. Le formateur mélange les feuilles.*
2. *Chacun retire alors une fiche au hasard et part à la recherche de son auteur.*
3. *Lorsqu'il aura identifié l'auteur de la fiche qu'il a en main, il lui pose les questions suivantes: l'âge, lieu de naissance, programme/projet d'appartenance et ce qu'il/elle aime le plus dans son travail.*
4. *En plénière, chaque participant présentera la personne correspondant à sa fiche!*
5. *Ensuite les participants se répartissent en 4 sous-groupes, chacun d'eux dessine sur le papier géant un animal représentant le rôle d'un animateur dans un village.*
6. *Chaque groupe explique aux participants pourquoi il a choisi cet animal. A la fin les facilitateurs et les participants peuvent procéder à des généralisations sur le rôle d'un animateur.*

Pour la bonne marche de la formation le facilitateur demande aux participants de choisir un responsable des horaires et un autre du matériel pédagogique et de la salle

Le facilitateur présente le cahier de synthèse journalière.

Il explique aux participants que la synthèse journalière sera faite à tour de rôle, par un couple (1 homme, 1 femme). Il précise que la synthèse est un résumé qui fait ressortir l'essentiel des débats avec clarté et simplicité.

Chaque jour, à la fin de la restitution de la synthèse de la veille, les participants l'amendent, avant l'adoption.

EXERCICES DE COMMUNICATION

EXERCICE I : ENTRETIEN INDIVIDUEL

But: - *Faire prendre conscience de l'importance de l'écoute et de la bonne formulation des questions dans les entretiens individuels.*

Méthode:

1. Les participants se répartissent en 2 groupes. Un groupe sort de la salle et l'autre y reste.
2. Une série de dessins sur l'animation des activités des banques de céréales se trouvent sur la table, dans la salle.
3. Les personnes restées dans la salle choisissent chacune un dessin, elles ne le montrent pas à leurs collègues qui sont dehors.
4. Le facilitateur demande au groupe de dehors de rentrer dans la salle et de choisir chacun un partenaire de travail dans le groupe qui se trouve dans la salle.
5. Les 2 partenaires s'asseyent dos à dos sans se montrer le dessin choisi.
6. Le groupe de dehors (l'enquêteur) pose des questions ouvertes au groupe qui est resté dans la salle (l'interviewé) pour chercher à identifier et à reproduire le dessin sur une feuille. L'interviewé répondra seulement par OUI ou NON aux questions posées.
7. A la fin chaque couple exprime ses idées et sentiments par rapport à cet exercice. Le facilitateur fait la synthèse en posant des questions:
 - Qui a reproduit le dessin?
 - Qu'est-ce qui a aidé à avoir les bons éléments d'information?
 - Qu'est-ce qui a empêché de le reproduire?
 - Que peut-on conclure du résultat de cet exercice?
8. La synthèse est écrite au tableau par un participant.

NOTE POUR LE FORMATEUR

Ce qu'on communique avec le corps et le type de questions qu'on pose sont des éléments qui sont importants dans un dialogue. La différence entre questions "ouvertes" et questions "fermées", par exemple, illustre l'importance du style de communication. L'animateur doit être conscient des éléments qui entravent ou renforcent le dialogue avec les paysans (hommes et femmes). Il doit pouvoir les reconnaître et être capable de les éliminer ou les utiliser méthodiquement.

EXERCICE II : LA SOURIS

But: - *Faire prendre conscience aux participants que les personnes réagissent différemment vis-à-vis d'une même observation*
- *Préciser le rôle d'un animateur dans l'interprétation et l'analyse des données*

Méthode:

1. Le facilitateur remet une feuille avec une image indéchiffrable à chaque participant.
2. Chacun consulte attentivement l'image pendant quelques secondes. Puis chacun écrit sur une feuille ce qu'il voit dans l'image.
3. A la fin, on fait un inventaire sur le tableau à papier.
4. Le facilitateur demande aux participants la signification pratique du jeu. Après leurs commentaires, il fait une synthèse.

NOTE POUR LE FORMATEUR

*Il n'est pas toujours facile d'observer (et d'évaluer), même si chacun observe la même chose, surtout quand on possède un profil différent (fonctionnaire ou salarié, technicien ou paysan).
Il faut comprendre donc qu'il en résulte diverses appréciations d'une même situation.*

MODULE 2 : ATTENTES ET CRAINTES DES PARTICIPANTS

But: - *Cerner les attentes et les craintes des participants en rapport à l'atelier*

Méthode:

1. Le facilitateur affiche sur le mur de la salle de formation deux feuilles de papier géant à une certaine distance l'une de l'autre. Sur le haut de la première feuille, le facilitateur écrit le mot **ATTENTES** et sur la deuxième **CRAINTES**.
2. Le facilitateur remet à chaque participant 4 feuilles (un quart de papier A4), et leur demande d'écrire 2 de leurs attentes et 2 de leurs craintes sur chacune des feuilles.
3. Le facilitateur demande aux participants d'aller placer leur papiers sur les feuilles apposées au mur.
4. Le facilitateur demande aux participants de regrouper les attentes et les craintes par thème.
5. Le facilitateur prendra en compte les attentes des participants au cours de l'atelier. Celles-ci restent affichées pendant toute la durée de l'atelier.

MODULE 3 : QU'EST-CE QUE L'AUTO-ÉVALUATION?

But: *Amener les participants à avoir une même compréhension de l'auto-évaluation (AE)*

Méthode: *Brassage d'idées (brainstorming)*

1. Le facilitateur expose le but de l'exercice.
2. Les participants se répartissent en 4 sous-groupes. Chaque groupe désigne son rapporteur.
3. En groupes de travail, et à partir de leur expérience sur l'AE, les participants traitent des questions suivantes:

QUESTIONS POSÉES AUX GROUPES

1. Qu'entendez-vous par auto-évaluation?

2. Comment avez-vous appuyé les organisations paysannes à réaliser leur auto-évaluation?

3. Est-ce que l'auto-évaluation a servi dans l'amélioration du fonctionnement de vos activités sur le terrain? Le cas échéant, en quoi se sont-elles améliorées?

4. Comment faire participer les paysans (hommes et femmes) dans le processus d'auto-évaluation?

4. En plénière, chaque groupe présente le résultat de son travail et fait une synthèse des réponses, en regroupant toutes les idées sur un papier géant qui sera affiché dans la salle de formation.

MODULE 4 : PRÉ-TEST

But: *Obtenir un témoignage écrit de la conception, attitude et comportement de chacun des participants par rapport à l'appui à l'auto-évaluation des organisations paysannes*

Méthode: *Test écrit*

1. Chaque participant reçoit une fiche de pré-test qu'il aura à remplir en trente (30) minutes maximum. Les participants ont la possibilité de poser des questions de clarification.
2. A la fin le facilitateur recueille les fiches remplies par les participants. Les deux formateurs, plus tard noteront chaque réponse de 0 à 2, de la façon suivante: 0 = mauvais; 1 = raisonnable et 2= bon. *Ils garderont les exercices de pré-test jusqu'à la fin de la formation (lors du post-test).*

FICHE DE PRÉ -TEST

Nom et prénom:

Date:

1. Décrivez l'objectif de l'auto-évaluation des organisations paysannes.

2. Comment faire participer les dirigeants (hommes et femmes) dans le processus d'auto-évaluation?

3. Vous facilitez une séance d'auto-évaluation dans une BC que vous appuyez dans le cadre de vos activités. Vous êtes un couple d'animateurs. Votre collègue refuse de laisser les dirigeants paysans présider les réunion, et il (elle) parle et décide à chaque fois à la place des paysans. Quelle leçon peut-on tirer?

4. Quel feed-back ferez-vous à votre collègue?

5. Vous facilitez l'auto-évaluation d'une Banque de céréales, mais les femmes ne participent pas aux discussions et aux prises de décisions. Face à une telle situation quelle serait votre attitude?

MODULE 5 : DÉFINITION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION AVEC LES ORGANISATIONS PAYSANNES

But: - Amener les participants à faire une description concrète du fonctionnement d'une organisation "idéale".
- Préparer les participants à élaborer des propositions de critères d'auto-évaluation des organisations paysannes.

Méthode: - Brassage d'idées et travaux en groupes

1. En plénière, le facilitateur demande aux participants de décrire, selon eux, une assemblée générale (AG) idéale. Chaque réponse est inscrite sur un papier géant. A la fin, le facilitateur en fait la synthèse.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE IDÉALE

La préparation du lieu

La préparation des gestionnaires à la tenue de l' AG (ordre du jour, avec les points à discuter)

La position des participants pour assurer une participation effective des membres (y compris des femmes)

La procédure de distribution de parole

La procédure de l'AG (modalités de votation de décisions)

La procédure pour recueillir les opinions des différents groupes d'intérêt (y compris les femmes).

La présentation des éventuels travaux des groupes

Le procès verbal

2. Ensuite le facilitateur demande aux participants de se répartir en 4 sous-groupes.

3. Chaque groupe choisit un type d'organisation (groupement, comité, entreprise), correspondant à une activité qu'il maîtrise. Le facilitateur demande à chaque groupe de dresser sur une feuille A4 les caractéristiques "idéales" de l'organisation choisie. **Chaque élément choisi doit être illustré par un dessin.** Ils travailleront un maximum de 15 minutes.

4. En plénière, chaque groupe présente le résultat de son travail. Les participants peuvent poser des questions. Les facilitateurs, en collaboration avec les participants font la synthèse par rapport à chaque organisation présentée. Les éléments retenus et les dessins sont affichés sur le mur de la salle de formation.

5. Un des facilitateurs expose sur un papier géant une synthèse des critères d'évaluation des banques de céréales. Pour cela, il utilise les banderoles d'auto-évaluation des BC, chacune des 8 banderoles correspondant aux 8 critères, comme suit:

CRITÈRES D'ÉVALUATION DES BANQUES DE CÉRÉALES

CRITÈRES DE FONCTIONNEMENT

Critère 1: La qualité de la gestion et de l'entretien du stock et du magasin

Sous-critère A: - l'entretien extérieur du magasin

Sous-critère B: - l'entretien intérieur du magasin

Sous-critère C: - l'entretien et traitement du stock

Critère 2: La collaboration entre les membres du CdG

Critère 3. Le fonctionnement de l'Assemblée générale

Sous-critère A: - l'organisation et participation des membres aux AG, convoquées par le CdG ou par les membres

Sous-critère B: - la tenue (fréquence) des AG

Critère 4: Le système d'adhésion individuelle

Sous-critère A: - le cahier des membres existant et mis à jour

Sous-critère B: - la participation des femmes à la BC

Critère 5: La tenue des documents de gestion

CRITÈRES DES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES

Critère 6: L'évolution du stock

Critère 7: La gestion de la caisse et l'utilisation de l'argent

Critère 8: La gestion du crédit

6. Ensuite les participants rentrent dans leur groupe de travail. Au niveau de chaque groupe, les participants discutent sur la notion de **critère**, et élaborent ceux qui leur paraissent les plus pertinents pour le type d'organisation qu'ils ont choisi lors de l'exercice précédent, en relation avec les caractéristiques idéales ayant été identifiées. *Ils travailleront un maximum de 30 minutes.*

7. Les rapporteurs présentent, sur des papiers géants, les résultats de chaque groupe en plénière. Les participants peuvent poser des questions. Les facilitateurs, en collaboration avec les participants en font la synthèse.

NOTE POUR LE FORMATEUR

Un critère est un point de repère auquel on se réfère pour émettre un jugement de valeur.

Les critères généralement utilisés ont un rapport avec:

*L'**efficacité** (comparaison du fonctionnement et des résultats par rapport aux objectifs de la banque), et*

*L'**efficience** (comparaison du fonctionnement et des résultats par rapport au moyens mis en place).*

Dans le cas de l'auto-évaluation des organisations paysannes nous distinguons des critères pertinents pour évaluer, tels que:

*- **le fonctionnement** de l'organisation elle-même (qualité de la participation des membres, dont les femmes, la façon dont les décisions sont prises, la façon dont les biens sont gérés, la compétence du CdG par rapport à ses tâches, etc.)*

*- **les résultats obtenus**: la production, le revenu, les avantages concrètement obtenus en faveur des paysans*

MODULE 6 : LA GRILLE D'ÉVALUATION DE LA BANQUE DE CÉRÉALES

But : - Amener les participants à maîtriser la grille d'évaluation des Banques de céréales

Méthode : - Jeu dynamiseur et exposé

JEU DYNAMISEUR

1. Le facilitateur demande aux participants de se mettre face à face, deux par deux en se tenant debout.
2. Le facilitateur demande aux participants de s'observer l'un l'autre pendant quelques secondes. Ensuite il leur dit de se mettre dos à dos et de modifier **une chose** sur leur personne (ex : enlever ou déplacer une boucle d'oreilles ou un autre bijou, mettre les chaussures à l'envers, avec ou sans lunettes, enlever ou mettre un vêtement).
3. Le facilitateur demande aux participants de se remettre face à face, et de chercher ce qui a changé chez leur collègue. Après quelques secondes le facilitateur demande aux participants de se remettre dos à dos.
4. Le facilitateur demande au groupe de changer **deux choses** sur leur personne.
5. Le facilitateur leur demande de se retourner face à face et de discuter des changements faits.
6. Le facilitateur demande à chacun de reprendre sa place. Au bout d'une ou deux minutes de silence, il demande au groupe des participants ce qu'ils ont fait et ce qu'ils ont retenu et ressenti avec cet exercice.

NOTE POUR LE FORMATEUR

L'exercice montre comment changer peut être difficile car nous avons tous l'habitude de retourner à ce qui est confortable pour nous et à ce qui nous est connu et habituel. En fait, suite à l'exercice, tous les participants remettent les choses qu'ils ont eu à changer sur eux-mêmes à leur place et rentrent dans la "normalité"

L'exercice montre aussi qu'observer n'est pas toujours facile et exige beaucoup d'attention et de participation.

EXPOSÉ POUR PRÉSENTATION DE LA GRILLE D'ÉVALUATION DE LA BANQUE DE CÉRÉALES

Outils : - Une copie de l'Annexe 1: «Grille d'évaluation du taux d'autogestion des Banques de céréales» est distribuée à chaque participant.

1. Le facilitateur, en collaboration avec les participants fait la synthèse des travaux du MODULE 5 précédent.
2. Le facilitateur explique l'importance d'une grille d'évaluation, permettant son utilisation générale et d'apprécier ainsi les différences de gestion entre plusieurs banques.
3. Il présente la grille d'évaluation de la banque céréalière avec les notations et les visages qui visualisent les notations (**voir l'Annexe 1**). Il explique explicitement que cette grille est le produit de plusieurs années de négociations et expérimentation avec quelques centaines de Banques et des dizaines de milliers de paysans (hommes et femmes). **Il appelle l'attention sur le fait qu'une grille d'évaluation ne sera jamais efficace si les critères n'ont pas été élaborés avec les paysans.**
4. En groupes de travail, les participants élaborent des grilles d'évaluation, avec les dessins et correspondant aux exercices sur les critères, qu'ils ont réalisé précédemment. *Ils pourront aussi travailler en échangeant leurs exercices précédents, afin de combattre la répétition et l'ennui!*
5. En plénière chaque groupe présente le résultat de son travail. Les autres participants peuvent poser des questions et faire des commentaires.

NOTE POUR LE FORMATEUR

1. La grille d'auto-évaluation porte les critères, des éventuels sous-critères et les paramètres d'évaluation. Elle sert à enregistrer la notation pour l'obtention du taux d'autogestion et de performance. Elle doit être réaliste et maîtrisable par les membres des banques.

2. Les participants ne devront pas oublier qu'elle n'est valable que si les paysans (aussi les femmes) s'identifient à ces critères! Ainsi, sur le terrain, ce sont les paysans qui valideront les critères, à chaque fois

3. Les dessins visualisés aident les paysans à enregistrer les notations critère par critère, à partir de leur appréciation.

MODULE 7 : LE GUIDE D'ENTRETIEN

But : - *Amener les participants à maîtriser le guide d'entretien pour l'application de la grille d'auto-évaluation de la Banque de céréales*

Méthode : - *Exposé, travaux en groupes et jeu de rôle*

Outils : - *L'annexe 2: «Guide d'entretien pour application des critères de la grille d'auto-évaluation du taux d'auto-gestion des BC»*

1. Le facilitateur explique aux participants qu'un *guide d'entretien* doit être simple, avec des questions courtes, claires et précises.

2. Il présente aux participants les mots clés à utiliser pour poser les questions (Qui? Quand? Comment? Où ? Pourquoi?).

3. Le guide d'entretien facilite les discussions en travaux de groupe, permet d'appliquer la grille d'évaluation et **de formuler des suggestions et recommandations** pour résoudre les problèmes rencontrés lors de l'évaluation. En effet une véritable auto-évaluation donne l'opportunité aux paysans-participants *de suggérer des solutions, ou des pistes de solutions, aux différents problèmes rencontrés lors de l'exercice, d'intervenir dans la gestion de la banque! Il n'y a pas de participation, d'appréciation, sans responsabilité. Critiquer, c'est facile, proposer, c'est un peu plus difficile!*

4. Le facilitateur distribue à chaque participant une copie du *guide d'entretien (Annexe 2)*. Il le présente et ensuite les participants peuvent poser des questions de clarification. Les participants ont 30 minutes pour le parcourir.

5. Les participants sont invités à appliquer **entre eux** le guide d'entretien. Deux groupes de travail se constituent et s'organisent de la façon suivante:

- *la moitié de chaque groupe simule les interviewers (facilitateurs de l'auto-évaluation)*
- *l'autre moitié simulera les interviewés (les paysans membres participant aux groupes de travail de l'auto-évaluation)*
- *un groupe de travail simulera un groupe de membres-hommes*
- *un autre groupe simulera un groupe de membres-femmes*

6. Ils vont parcourir et répondre à toutes les questions contenues dans le guide. Si nécessaire, ils prendront note d'éventuelles questions supplémentaires, de corrections à proposer pour améliorer le guide proposé.

7. Les participants relèvent aussi les difficultés rencontrées lors de l'application du guide d'entretien.

8. En plénière, chaque groupe présente le résultat de son travail. Les autres participants peuvent poser des questions.

9. Le facilitateur écrit sur les papiers géants la synthèse des difficultés relevées par les participants.

MODULE 8 : LA FICHE SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE LA BC (Résultats annuels)

But : - *Préparer les participants à établir la fiche sur la situation économique de la banque céréalière*

Méthode : - *Exercices individuels et en groupes*

Outil : - *La situation économique de la banque de céréales, fiche technique des résultats annuels de la BC (voir l'Annexe 3)*

1. Le facilitateur explique brièvement l'utilité de la fiche. Elle permet d'aider les comités de Gestion et de Contrôle de la Banque à résumer tous les mouvements en céréales et en argent, pendant la période d'une année (une campagne de cession et une campagne de reconstitution du stock).
2. Pour ce faire, seront utilisés les cahiers de gestion. Dans certains cas, là où les enregistrements sont insuffisants, il faut travailler davantage avec la mémoire des membres des comités de gestion et de contrôle... Dans d'autres cas, la recherche des informations nécessaires sera très laborieuse et exigera plusieurs heures, sur le terrain, avant d'obtenir un résultat acceptable!
3. Pour tout exercice de ce type, le plus important reste toujours la question de savoir à *qui s'adresser*, pour éviter de perdre beaucoup de temps ou d'obtenir des données peu fiables. *Le travail avec la fiche devra être réalisé avec les deux comités (CdG et CdC) au complet.*
4. L'établissement de cette fiche est préalable à l'exercice de l'auto-évaluation. Il permet en outre de s'apercevoir de l'état des cahiers de la banque et de faire ressortir déjà les éventuelles insuffisances, voire malversations tant au niveau des céréales que de la caisse. Il s'agit d'un exercice parfois très délicat, mais nécessaire.
5. L'importance de cette fiche, au-delà de son aspect apparemment difficile, réside dans le fait qu'elle représente la seule opportunité pour les paysans membres d'apprécier en détail et en profondeur les informations concernant le **fonctionnement interne et les résultats économiques** de leur banque. Ils ne seraient pas en condition de réaliser l'exercice d'auto-évaluation sans prendre préalablement connaissance du résultat de cette fiche.
6. Les participants reçoivent chacun une copie de la fiche et réalisent en groupes, un exercice de son établissement à partir du cas présenté à la page suivante.
7. Les participants se retrouvent en plénière pour corriger les exercices. Chaque groupe fera une synthèse des difficultés rencontrées lors de l'établissement de la fiche. Si nécessaire, un deuxième exercice pourra être réalisé. Pour cela, sur un papier géant et avec l'aide des participants, ils formuleront eux-mêmes les informations de base pour un autre exercice qu'ils travailleront en groupes.

LE CAS DE LA BANQUE DE CÉRÉALES DE DAN MAÏGACHI

La banque de céréales du village de Dan Maïgachi, créée en 2000, a eu comme dotation du PAM, 85 sacs de mil. Les 202 membres, dont 98 femmes et 104 hommes, ont cotisé chacun 5 mesures à titre de leur contribution au stock initial. L'auto-évaluation de cette banque a eu lieu du 9/05 au 11/05/97.

Le comité de gestion est composé comme suit:

- Président Lawali Ali
- Secrétaire Maman Laminou
- Trésorier Souley Sabo
- Magasinière Tchima Laminou
- Contrôleuse 1 Algajé Harou
- Contrôleur 2 Ibrahim Hayiss

Avant le démarrage de la cession, la BC a procédé au reconditionnement des 85 sacs de mil de la dotation du PAM, d'où elle a enregistré dans le cahier du stock 82 sacs de 40 mesures.

En août 2000, elle a cédé 50 sacs de 40 mesures de mil à ses membres à titre de crédit avec un taux d'intérêt de 8 mesures/sac.

Pendant le même mois elle a vendu *au comptant* 40 sacs de 40 mesures de mil à raison de 7.000 Fcfa/sac.

Les charges totales de cession s'élèvent à 12.000 Fcfa dont: rémunération du CdG = 7.000 Fcfa, frais de transport = 2.000 Fcfa, frais de reconditionnement = 3.000 Fcfa.

Entre octobre et décembre 2000, la BC de Dan Maïgachi a acheté 20 sacs de mil de 40 mesures à 5.200 Fcfa/sac et 18 sacs de 40 mesures de sorgho et 27,5 mesures à raison de 110 Fcfa la mesure.

Concernant les crédits, elle a récupéré 28 sacs de 40 mesures de mil et 4 sacs de 40 mesures de sorgho.

A la fin de la reconstitution, après la déduction des charges pour un montant de 18.000 Fcfa (achat sacs vides + fil = 8.000 Fcfa, transport du président = 2.000 Fcfa, rémunération du CdG = 4.000 Fcfa, achat des produits de traitement = 2.000 Fcfa et main d'œuvre = 2.000 Fcfa), la caisse réelle s'élevait à 13.775 Fcfa, communiquée par les contrôleurs au cours de l'AG.

Le magasin est bien entretenu tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Les documents de gestion sont établis correctement par le secrétaire.

On vous demande de remplir la fiche technique de cette BC, à la lumière de ces informations.

MODULE 9 : COMMENT CONDUIRE L'AUTO-ÉVALUATION DANS UN VILLAGE?

But : - *Maîtriser la procédure d'auto-évaluation des banques de céréales*

Méthode : - *Jeu dynamiseur, étude d'un document-guide; brassage d'idées (brainstorming)*

Outils de formation :

- *Annexe 1: Grille d'évaluation du taux d'autogestion des Banques de céréales*
- *Annexe 2: Guide d'entretien pour application des critères de la grille d'auto-évaluation du taux d'auto-gestion des BC*
- *Annexe 3: La situation économique de la banque de céréales, fiche technique des résultats annuels de la BC*
- *Annexe 4: Guide d'auto-évaluation des banques de céréales, Outil d'animation pour animateurs-formateurs et gestionnaires expérimentés*
- *Annexe 5: Rapport d'auto-évaluation des Banques de céréales*
- *Les 8 banderoles illustrant les 8 critères d'évaluation*

JEU DYNAMISEUR (*la machine contre la pauvreté*)

But : - *Dynamiser les participants*
- *Dégeler la dynamique du groupe et détendre les participants*

Durée : 5 - 10 minutes

1. Le jeu doit être fait dehors.
2. Le formateur demande aux participants de former un cercle. Il demande à l'un(e) des participant(e)s de venir au centre et de faire avec son corps un geste qui représente *la lutte contre la pauvreté*. Il demande à un autre participant de se joindre au participant du centre et de faire un autre mouvement du corps pour représenter *la lutte contre la pauvreté*. Les participants doivent se toucher pour former une partie de machine.
3. Le formateur incite les autres participants à se joindre à ceux qui sont au centre. Ceux-ci doivent continuer de faire leur mouvement jusqu'à ce que presque tous les participants se soient joints à eux.

PRÉSENTATION DU GUIDE D'AUTO-ÉVALUATION

1. Le formateur distribue une copie des annexes 4 et 5 aux participants.
2. L'*Annexe 4 (Guide d'auto-évaluation des banques de céréales)* décrit en 5 modules la succession des étapes de l'auto-évaluation. Ce même guide correspond exactement au programme de formation des jours 5, 6 et 7 de l'atelier.
3. En effet, les participants, répartis en deux groupes, se déplaceront dans deux villages le lendemain et réaliseront l'exercice d'auto-évaluation avec les membres de deux différentes banques de céréales.
4. L'*Annexe 5* est le rapport de l'auto-évaluation, après sa réalisation.
5. L'animateur expose les 5 étapes de l'auto-évaluation. A la fin les participants posent des questions. Ils sont informés qu'ils disposent du reste de la journée pour lire les deux annexes et poser toutes les questions nécessaires.
6. Le formateur expose les 5 phases de l'auto-évaluation:

ÉTAPES DE LA PROCÉDURE D'AUTO-ÉVALUATION AVEC LES MEMBRES D'UNE BANQUE DE CÉRÉALES		
ÉTAPE 1: INTRODUCTION DANS LE VILLAGE	OUTILS	DURÉE
- Salutations d'usage et proposition par l'équipe du programme de travail au chef du village et au CdG	<i>aucun</i>	30 min
- En concertation avec le CdG et les membres de la banque, l'équipe arrête un programme de travail pour l'auto-évaluation, en tenant compte de leur disponibilité (hommes et femmes). L'équipe insiste sur la présence des femmes afin qu'elles indiquent les périodes qui leur sont favorables	<i>aucun</i>	1 heure
ÉTAPE 2: PRÉPARATION DE L'AUTO-EVALUATION AVEC LE CdG		
- L'équipe travaille en aidant le CdG à établir la situation économique de la BC	<i>Annexe 3</i>	4-5 heures
- Constitution des 3 groupes de travail composés de membres motivés et occupant des positions différentes par rapport au fonctionnement de la BC		
ÉTAPE 3: TRAVAIL DES GROUPES D'AUTO-ÉVALUATION		
- Analyse de la situation actuelle de la BC, en appliquant la grille d'évaluation du taux d'autogestion et formulation des propositions pour améliorer le fonctionnement et les résultats, par les trois groupes de travail	<i>Annexe 1 Annexe 2 Banderoles</i>	4-5 heures
- Préparation des groupes pour présenter les résultats de l'auto-évaluation à l'AG	<i>Annexe 5</i>	1 heure
ÉTAPE 4: ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'AUTO-ÉVALUATION		
- Proposition à l'ensemble des membres des résultats de l'évaluation	<i>Banderoles</i>	1 heure
- Évaluation finale avec tous les membres de la BC, à travers la recherche d'un consensus visant une appréciation conclusive et unique par rapport à chaque critère.	<i>Annexe 5</i>	2-3 heures
- Proposition et discussion des améliorations à décider et des mesures à prendre concernant le fonctionnement de la BC	<i>Cahier de PV de la BC</i>	1 heure
ÉTAPE 5: APPUI TECHNIQUE A LA GESTION ET FORMATION SUR LE TAS DES GESTIONNAIRES		
- Le lendemain matin, l'équipe travaille quelques heures avec le CdG et, le cas échéant, avec d'autres membres, pour améliorer certains aspects qui nécessitent d'un appui technique immédiat.	<i>Cahiers de gestion de la banque</i>	2-3 heures

MODULE 10 : PRÉPARATION DU TEST DE TERRAIN (dans deux BC voisines)

1. Les formateurs et les gestionnaires performants se mettent à la disposition des participants pour répondre à leurs questions.
2. Les participants étudient en profondeur l'*Annexe 4: Guide d'auto-évaluation des banques de céréales, Outil d'animation pour animateurs-formateurs et gestionnaires expérimentés*.
3. Ils se répartissent en deux groupes, équilibrés du point de vue du genre, et s'organisent en fonction des tâches prévues par le guide.
4. Chaque groupe sera accompagné au village par un formateur et un gestionnaire expérimenté en matière d'auto-évaluation. *Tout le travail prévu par le guide et rapport d'auto-évaluation sera réalisé au village.*
5. La logistique du séjour au village sera aussi préparée.

MODULE 11 : POST-TEST

But : - Évaluer les **changements** opérés par la formation chez les participants, en ce qui concerne leur conception, attitude et comportement par rapport à l'auto-évaluation des organisations paysannes.

Méthode : Test individuel écrit

1. Chaque participant reçoit une fiche de post-test. Il aura 20 minutes pour y répondre. Les participants ont la possibilité de poser des questions de clarification.
2. En réalité, il s'agit de la même fiche que celle du pré-test, à laquelle dont aura préalablement changé le titre.
3. L'intérêt, du point de vue de la formation étant les progrès réalisés par les participants pendant la formation. Les questions sont les mêmes, mais les réponses seront différentes.
4. A la fin, le facilitateur recueille les fiches remplies par les participants. Les deux formateurs, noteront plus tard chaque réponse de 0 à 2, de la façon suivante: 0 = mauvais; 1 = raisonnable et 2= bon. *Ils feront une comparaison avec les exercices de pré-test réalisés pendant le MODULE 4.*
5. Lors de la séance de l'après midi, le facilitateur communiquera, *sans citer les noms des participants*, les «**gains de formation**» obtenus individuellement et par le groupe.

NOTE POUR LE FORMATEUR

1. Pour calculer le gain de formation obtenu par chaque participant, le formateur attribuera un numéro à chacun d'entre eux.
2. Chaque participant aura une note globale au pré-test et une autre au post-test
3. De même, il y aura une note globale du groupe des participants au pré-test et au post-test.
4. Puisque les questions au nombre de 4, la notation maximale sera 8 (ou 100%), au cas où toutes les 4 réponses sont notées 2.
5. On procède comme lors de l'application de la grille d'auto-évaluation, en calculant la *performance* de *chacun* des participants et de tous les participants, comme étant *un groupe de formation*, avant et après la formation.
6. La différence entre les pourcentages du pré-test et le post-test constitue le gain de la formation, qui est un indicateur de performance.
7. Le formateur élaborera sur papier géant un tableau montrant ces résultats, attribuant à chaque participant un numéro (il ne citera pas les noms).

MODULE 12 : BRÈVE ANALYSE DES RÉSULTATS DES TEST ET POST-TEST, ÉVALUATION ET CLÔTURE DE L'ATELIER

But :

- *Évaluer la satisfaction des participants par rapport à l'atelier*
- *Sonder ce que les participants ont appris sur le plan personnel et émotif au cours de l'atelier*

Méthode : - *Exercice d'évaluation (évaluation au moyen du corps)*

1. Le facilitateur présente sur un papier géant les résultats des test (pré et post). Il explique l'indicateur de performance individuelle et globale (du groupe). Les participants posent des questions
2. Ensuite il présente l'exercice d'évaluation.

ÉVALUATION AU MOYEN DU CORPS

Durée : 15 minutes

Outils : Une feuille de papier A4 pour chaque participant

1. Les participants sont assis en cercle.
2. Le formateur leur demande de dessiner leur corps sur la feuille de papier. Il leur dit qu'ils feront une évaluation personnelle de l'atelier qui demeurera confidentielle. En d'autres termes, qu'ils ne feront pas part de leur évaluation aux autres personnes du groupe.
3. Il demande aux participants de définir par écrit, sur la même feuille: 1) *ce qu'ils ont appris avec leur tête*; 2) *ce qu'ils ont appris avec leur cœur*; 3) *ce qu'ils ont appris avec leurs pieds ou leurs mains*.

Clôture

Les formateurs, à tour de rôle, rappellent les objectifs de la formation et remercient les participants de leurs contributions.

ANNEXE 1

GRILLE D'EVALUATION DU TAUX D'AUTOGESTION DES BANQUES DE CÉRÉALES



Niamey, juillet 2001

CRITÈRES D'ÉVALUATION DES BANQUES DE CÉRÉALES

CRITÈRES DE FONCTIONNEMENT

Critère 1: La qualité de la gestion et de l'entretien du stock et du magasin

Sous-critère A: - l'entretien extérieur du magasin

Sous-critère B: - l'entretien intérieur du magasin

Sous-critère C: - l'entretien et traitement du stock

Critère 2: La collaboration entre les membres du CdG

Critère 3: Le fonctionnement de l'Assemblée générale

Sous-critère A: - l'organisation et participation des membres aux AG, convoquées par le CdG ou par les membres

Sous-critère B: - la tenue (fréquence) des AG

Critère 4: Le système d'adhésion individuelle

Sous-critère A: - le cahier des membres existant et mis à jour

Sous-critère B: - la participation des femmes à la BC

Critère 5: La tenue des documents de gestion

CRITÈRES DES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES




Critère 6: L'évolution du stock

Critère 7: La gestion de la caisse et l'utilisation de l'argent




Critère 8: La gestion du crédit

CRITÈRE 1 : LA QUALITÉ DE LA GESTION ET DE L'ENTRETIEN DU STOCK ET DU MAGASIN




SOUS-CRITÈRE A: ENTRETIEN EXTÉRIEUR DU MAGASIN

0 = mauvais		il y a de l'érosion et/ou l'environnement est sale et/ou les arbres plantés ne sont pas entretenus
1 = passable		certaines aspects sont à améliorer
2 = bon		l'extérieur du magasin est soigné à tous points de vue




SOUS-CRITÈRE B: ENTRETIEN INTÉRIEUR DU MAGASIN

0 = mauvais		l'état intérieur du bâtiment est sale et/ou a besoin de réparations
1 = passable		certaines aspects sont à améliorer
2 = bon		l'intérieur du magasin est soigné à tous points de vue

SOUS-CRITÈRE C: ENTRETIEN ET TRAITEMENT DU STOCK




0 = mauvais		présence de sacs en mauvais état et/ou stock attaqué et non traité et/ou stock datant de plus de 2 ans
1 = passable		des aspects sont à améliorer (par exemple: sacs mal empilés, céréales mélangées, etc)
2 = bon		stock sain de la dernière récolte; le cas échéant, traitement préventif et curatif réalisés à temps

CRITÈRE 2 : LA COLLABORATION ENTRE LES MEMBRES DU CdG




0 = mauvais		Manque total de collaboration et d'entente entre les membres du CdG
1 = passable		Quelques éléments à améliorer en ce qui concerne la collaboration entre eux (ex: confusion des rôles, etc)
2 = bon		Bonne collaboration entre les membres du CdG

CRITÈRE 3 : LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

SOUS-CRITÈRE A: L'ORGANISATION ET PARTICIPATION DES MEMBRES AUX AG, CONVOQUÉES PAR LE CdG OU PAR LES MEMBRES

0 = mauvais		Mauvaise organisation des AG, ce qui a engendré une faible participation des membres (absence de plus de la moitié des membres)
1 = passable		Organisation des AG, permettant la participation de la moitié à 3/4 des membres
2 = bon		Bonne organisation des AG assurant la participation de plus de 3/4 des hommes et des femmes membres

SOUS-CRITÈRE B: LA TENUE (FRÉQUENCE) DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

0 = mauvais		1 seule ou aucune AG n'a été tenue au cours de la campagne de cession et de reconstitution
1 = passable		2 ou 3 AG ont été tenues
2 = bon		4 AG ou plus ont été tenues, dont 1 AG avant la cession et la reconstitution, 1 AG à la fin de la cession et de la reconstitution

CRITÈRE 4 : LE SYSTÈME D'ADHÉSION INDIVIDUELLE

SOUS CRITÈRE A: LE CAHIER DES MEMBRES EXISTE ET EST MIS À JOUR

0 = mauvais



Le cahier des membres n'existe pas

1 =
passable

Le cahier existe mais n'est pas mis à jour (les nouveaux membres, ceux ayant démissionné, ou les décès ne sont pas enregistrés)

2 = bon



Cahier existant et mis à jour

SOUS-CRITÈRE B: LA PARTICIPATION DES FEMMES À LA BC

0 = mauvais



Les femmes n'ont pas droit à la parole et aux services de la BC (sauf une minorité de quelques veuves et femmes chefs de ménage)

1 =
passable

Les femmes ont partiellement droit à la parole et à l'accès aux services de la BC (par ex: elles peuvent accéder à 50% du crédit accordé aux hommes)

2 = bon



Les femmes ont les mêmes droits d'accès aux services (achat, crédit) et à la parole que les hommes

CRITÈRE 5 : LA TENUE DES DOCUMENTS DE GESTION

0 = mauvais



Les documents de gestion ne sont pas tenus

1 =
passable




Les documents de gestion sont tenus avec des erreurs et/ou des surcharges ou une partie seulement des données concernant les opérations économiques de la banque sont disponibles

2 = bon






Les documents de gestion sont tout à fait à jour

CRITÈRE 6 : L'ÉVOLUTION DU STOCK

0 = mauvais		il y a eu une diminution
1 = passable		il y a eu une stabilité du stock
2 = bon		il y a eu une augmentation du stock

***NB: L'évolution du stock se mesure comme suit:
Stock physique (en kg) + montant de la caisse (converti en nature selon le prix du moment). Ce total doit être comparé avec le stock de l'année précédente, calculé sur la même base***


CRITÈRE 7 : LA GESTION DE LA CAISSE ET L'UTILISATION DE L'ARGENT


0 = mauvais		manquant injustifié dans la caisse, supérieur à 5.000 Fcfa
1 = passable		manquant injustifié dans la caisse, inférieur à 5.000 Fcfa
2 = bon		Pas de manquants


NB : le solde de caisse théorique = la caisse de départ (en début de reconstitution) - MOINS toutes les charges engagées PLUS toutes les recettes

CRITÈRE 8 : LA GESTION DU CRÉDIT

NB: A ne prendre en considération que s'il y a eu l'octroi de crédits au cours de la dernière campagne ou s'il y a eu des arriérés à récupérer

0 = mauvais  plus de 5 sacs (200 mesures) non récupérés

1 = passable  moins que 5 sacs non récupérés

2 = bon  tous les crédits ont été récupérés

ANNEXE 2

GUIDE D'ENTRETIEN POUR APPLICATION DES CRITÈRES DE LA GRILLE D'EVALUATION DU TAUX D'AUTO-GESTION DES BANQUES DE CÉRÉALES

outil de facilitation



BANQUE DE CÉRÉALES DE:				
DATE:				
ÉTABLI PAR:	GROUPE DES FEMMES	GROUPE DES HOMMES	CdG	AG

Niamey, juillet 2001

CRITÈRE 1 : LA QUALITÉ DE LA GESTION ET DE L'ENTRETIEN DU STOCK ET DU MAGASIN




SOUS-CRITÈRE A: L'ENTRETIEN EXTÉRIEUR DU MAGASIN

- Comment se présente l'extérieur de votre magasin?
- Quel est l'état actuel des arbres plantés?
- Pourquoi?
- Les décisions précédemment prises ont-elles été appliquées? Si non pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION ACTUELLE?

Propositions:

0 = mauvais:		Il y a de l'érosion et/ou l'environnement est sale et/ou les arbres plantés ne sont pas entretenus
1 = passable:		Certains aspects sont à améliorer
2 = bon:		L'extérieur du magasin est soigné à tous points de vue

SOUS-CRITÈRE B : ENTRETIEN INTÉRIEUR DU MAGASIN

- Comment se présente l'intérieur de votre magasin?
- Selon vous, l'intérieur est bien entretenu? Besoin de réparations? Lesquelles?

- Les décisions précédemment prises concernant l'état intérieur du magasin ont-elles été appliquées?
- Si non, pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:**L'intérieur du bâtiment est sale et/ou a besoin de réparations**

1 = passable:**Certains aspects sont à améliorer**

2 = bon:**L'intérieur du magasin est soigné à tous points de vue**




SOUS-CRITÈRE C : ENTRETIEN ET TRAITEMENT DU STOCK

- Savez-vous s'il y a eu des pertes de céréales à cause des insectes et des rats?
 - Le stock a-t-il été traité? Comment?
 - Si non, pourquoi?
 - Le stock date de combien d'années?
 - Les décisions précédemment prises concernant l'entretien du stock ont-elles été appliquées? Si non, pourquoi?
-

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:		Présence de sacs en mauvais état et/ou stock attaqué et non traité et/ou stock datant de plus de 2 ans
1 = passable:		Des aspects sont à améliorer (par ex: sacs mal empilés, céréales mélangées, etc)
2 = bon:		Stock sain de la dernière récolte; le cas échéant, traitement préventif et curatif réalisés à temps

CRITÈRE 2 : COLLABORATION ENTRE LES MEMBRES DU CdG

- Quelle opinion avez-vous de la collaboration entre les membres du CdG?

- Dans la pratique comment exercent-ils leurs rôles? Sont-ils compétents dans l'exercice de leurs tâches?

- Quelle appréciation faites-vous de leur manière de travailler avec vous, les membres?

- Les décisions précédemment prises ont-elles été appliquées ? Si non, pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:



Manque total de collaboration et d'entente entre les membres du CdG

1 = passable:



Quelques éléments à améliorer en ce qui concerne la collaboration entre eux (ex: confusion des rôles, etc)

2 = bon:



Bonne collaboration entre les membres du CdG

CRITÈRE 3 : ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

SOUS-CRITÈRE A: ORGANISATION ET PARTICIPATION DES MEMBRES AUX AG, CONVOQUÉES PAR LE CdG OU LES MEMBRES

- Comment évaluez-vous la participation des membres aux AG?



- Combien des membres **hommes** ont-ils participé aux deux dernières AG?
- Combien des membres **femmes** ont-elles participé aux deux dernières AG?
- Si la participation est mauvaise, pourquoi?

- Les décisions précédemment prises concernant l'organisation et la participation des membres aux AG ont-elles été appliquées?
- Si non pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:		Mauvaise organisation des AG, ce qui a engendré une faible participation des membres (absence de plus de la moitié des membres)
1 = passable:		Organisation des AG, permettant la participation de la moitié à 3/4 des membres
2 = bon:		Bonne organisation des AG assurant la participation de plus de 3/4 des hommes et des femmes membres

SOUS CRITÈRE B : TENUE (FRÉQUENCE) DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- Combien de réunions d'AG avez-vous tenu?

- Quand?

- Pourquoi?

- Quelles décisions ont été prises?

- Ont-elles été appliquées? Si non pourquoi?




- Les décisions précédemment prises concernant la tenue des AG ont-elles été appliquées?

- Si non pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:		1 seule ou aucune AG n'a été tenue au cours de la campagne de cession ou de reconstitution
1 = passable:		2 ou 3 AG ont été tenues
2 = bon:		4 ou plus ont été tenues, dont 1 AG avant la cession et la reconstitution, 1 AG à la fin de la cession et reconstitution

CRITÈRE 4 : LE SYSTÈME D'ADHÉSION INDIVIDUELLE

Sous critère A: Le cahier des membres existe et est mis à jour

- Comment peut-on reconnaître les membres de votre banque?
- A quoi sert le cahier des membres de votre banque?
- Les décisions précédemment prises sur ce cahier ont-elles été appliquées?
Si non, pourquoi?
- Avez-vous eu connaissance de personnes qui ne sont pas membres de la banque et qui ont acheté ou eu des céréales à crédit de la banque?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:



Le cahier des membres n'existe pas

1 = passable:



Le cahier existe, mais n'est pas mis à jour
(les nouveaux membres, ceux qui ont démissionné, ou les décès ne sont pas enregistrés)

2 = bon:



Cahier existant et mis à jour




SOUS-CRITÈRE B : LA PARTICIPATION DES FEMMES À LA BC

- Quel est le nombre des femmes membres dans votre banque?
- Quelles catégories de femmes adhèrent à votre banque?
- Si un mari a deux épouses, ont-elles les mêmes droits?
Si non pourquoi?
- Quelles rôles jouent les femmes dans la gestion de votre banque?
- Les services de banque sont-ils égaux pour les femmes et les hommes?
- Si non, pourquoi?
- Quels sont les obstacles liés à la participation des femmes à la BC?
- Les décisions précédemment prises concernant les droits d'adhésion et d'accès aux services de la banque ont-elles été appliquées?
Si non, pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:		Les femmes n'ont pas droit à la parole et aux services de BC (sauf une minorité de quelques veuves et femmes chefs de ménage)
1 = passable:		Les femmes ont partiellement droit à la parole et à l'accès aux services de la BC (par ex: elles peuvent accéder à 50% du crédit accordé aux hommes)
2 = bon:		Les femmes ont les mêmes droits d'accès aux services de la banque (achat et crédit en céréales) et à la parole que les hommes

CRITÈRE 5 : LA TENUE DES DOCUMENTS DE GESTION

- Connaissez-vous les débiteurs de la banque, la quantité de céréales achetée ou vendue, la quantité de céréales dans le magasin, les dépenses réalisées ou l'argent actuellement en caisse?

- Si oui, comment?

- Si non, pourquoi?

- Si une AG est réalisée en votre absence, comment pouvez-vous être informés des décisions prises?

- A qui demandez-vous ces informations?

- Les décisions précédemment prises en AG concernant la tenue de documents ont-elles été appliquées?

Si non pourquoi?




- D'après ce que vous avez vu maintenant, les cahiers de gestion décrivent bien la situation de la banque?

- Si non, pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:		Les documents de gestion ne sont pas tenus
1 = passable:		Les documents de gestion sont tenus avec des erreurs ou des surcharges, ou une partie seulement des données sur les opérations de la banque sont disponibles
2 = bon:		Les documents de gestion sont tout à fait à jour

CRITÈRE 6 : L'ÉVOLUTION DU STOCK

- Le stock disponible a-t-il permis de couvrir vos besoins pendant toute la période de soudure?

- Si non, quelles stratégies avez-vous développées pour couvrir la période de soudure?

- L'année dernière votre BC possédait un stock théorique (= stock réel + caisse réelle) de _____ sacs. Maintenant le stock (stock réel + caisse réelle, transformée en céréales, au prix actuel) est de _____ sacs

- S'il a augmenté: l'augmentation totale est de _____ sacs de _____ mesures. Quelles appréciations faites-vous de cette augmentation? Aurait-on pu mieux faire? Comment?


- S'il a diminué, pourquoi?

- Les décisions précédemment prises concernant l'évolution du stock ont-elles été appliquées? Si non, pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:  *il y a eu une diminution*

1 = passable:  *il y a eu une stabilité du stock*

2 = bon:  *il y a eu une augmentation du stock*

NB: L'évolution du stock se mesure comme suit: Stock physique (en kg) + montant de la caisse (converti en nature selon le prix du moment). Ce total doit être comparé avec le stock de l'année précédente, calculé sur la même base

CRITÈRE 7 : LA GESTION DE LA CAISSE ET L'UTILISATION DE L'ARGENT

- Qui garde l'argent? OÙ?
- Existe-t-il un contrôle de la caisse?
- Si oui, qui la contrôle? Comment le fait-il/elle?
- Si non, pourquoi ne fait-on pas un contrôle de caisse?
- Savez-vous combien d'argent se trouve actuellement dans la caisse? (situation réelle par rapport à la situation théorique)?
- Y a t-il des membres qui doivent de l'argent à la BC? Combien?
- Pourquoi? Comment avez-vous reçu cette information?
- Quelles dispositions ont été prises pour récupérer cet argent?
- Les décisions précédemment prises sur la gestion de l'argent ont-elles été appliquées?
Si non, pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

0 = mauvais:



Manquant injustifié dans la caisse, supérieur à 5.000 Fcfa

1 = passable:



Manquant injustifié de moins de 5.000 Fcfa

2 = bon:



Pas de manquants

NB : Le solde de caisse théorique = la caisse de départ (en début de reconstitution), MOINS toutes les charges engagées PLUS toutes les recettes

CRITÈRE 8 : LA GESTION DU CRÉDIT

- Avez-vous bénéficié de céréales à crédit dans votre banque?
- Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi?




- Qui a déterminé la quantité à céder à crédit?
- Savez-vous combien de membres ont bénéficié de céréales à crédit?
- Qui n'a pas bénéficié de crédit? Pourquoi?
- La quantité reçue par chaque bénéficiaire est-elle égale pour les hommes et les femmes? Si non, pourquoi?
- Quel est le mode de remboursement prévu? En nature/en espèces?
- Avec ou sans intérêt? Combien?
- Comment et par qui cet intérêt a-t-il été décidé?
- S'il y a des crédits non remboursés, quelle est la quantité totale encore à récupérer?
- Quelles sont les difficultés pratiques de la BC à récupérer les crédits?

- Quelles sont les dispositions prises pour amener les débiteurs à rembourser?
- Les décisions précédemment prises sur le crédit par la banque ont-elles été appliquées? Si non, pourquoi?

QUELLES SONT LES LACUNES DE LA SITUATION ACTUELLE?

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AMÉLIORER LA SITUATION?

Propositions:

- | | | |
|---------------------|---|--|
| 0 = mauvais: |  | Plus de 5 sacs (200 mesures) non récupérés |
| 1= passable: |  | Moins de 5 sacs (200 mesures) non récupérés |
| 2 = bon: |  | Tous les crédits ont été récupérés |

ANNEXE 3

LA SITUATION ECONOMIQUE DE LA BANQUE DE CÉRÉALES

Fiche technique
des résultats annuels de la BC,
outil d'autoévaluation



Niamey, juillet 2001

Fiche établie par:			
Date:			
ANNÉE DE CRÉATION DE LA BANQUE			
Membres du Comité de gestion:			
Président:			
Secrétaire:			
Secrétaire suppléant:			
Trésorier:			
Magasinier:			
Membres du comité de contrôle:			
1.			
2.			
3.			
Nombre des membres de la BC:	Hommes:	Femmes:	Total:
Autres informations concernant la banque:			

SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'ANNÉE				
1. SITUATION ÉCONOMIQUE AVANT LA CESSION				
Mil:		sacs de	mesures et	mesur
Sorgho:		sacs de	mesures et	mesur
Autres céréales:		sacs de	mesures et	mesur
STOCK TOTAL:		sacs de	mesures et	mesur
Crédit restant à récupérer:		sacs de	mesures et	mesur
Caisse réelle:				
Manquant:				

2. SITUATION ÉCONOMIQUE APRÈS LA CESSION

CÉRÉALES CÉDÉES AU COMPTANT:

Mil:	sacs de	mesures et	mesures
Sorgho:	sacs de	mesures et	mesures
Autres céréales:	sacs de	mesures et	mesures
TOTAL CÉRÉALES VENDUES:	sacs de	mesures et	mesures
VALEUR TOTAL DE LA VENTE:			FCFA
Charges:			FCFA

Stock restant:

Mil:	sacs de	mesures et	mesures
Sorgho:	sacs de	mesures et	mesures
Autres céréales:	sacs de	mesures et	mesures
Total stock restant:	sacs de	mesures et	mesures
TOTAL EN CAISSE:			FCFA
Manquant:			FCFA

CÉRÉALES CÉDÉES À CRÉDIT:

Mil:	sacs de	mesures et	mesures
Sorgho:	sacs de	mesures et	mesures
Autres céréales:	sacs de	mesures et	mesures
Intérêt sur le crédit:		mesures par sac	de mesures
Crédit total à récupérer:	sacs de	mesures et	mesures

3. SITUATION ÉCONOMIQUE APRÈS LA RECONSTITUTION

Stock restant de la campagne de cession:

Mil:	sacs de	mesures et	mesures
Sorgho:	sacs de	mesures et	mesures
Autres céréales:	sacs de	mesures et	mesures
Total stock restant	sacs de	mesures et	mesures

Achats réalisés pendant la campagne:

		Année		
Mil:	Total Fcfa	sacs de	mesures et	mesures
Sorgho:	Total Fcfa	sacs de	mesures et	mesures
Autres céréales:	Total Fcfa	sacs de	mesures et	mesures
Stock total acheté:	Total Fcfa	sacs de	mesures et	mesures

Charges:		Fcfa
Sacherie:		Fcfa
Fil:		Fcfa
Transport:		Fcfa
Rémunération CdG:		Fcfa
Traitement du stock:		Fcfa
Autres:		Fcfa
Total des charges:		Fcfa
Total dépenses (achats + charges):		Fcfa
CAISSE RESTANTE:		Fcfa
Manquant:		Fcfa

CRÉDIT REMBOURSÉ:			
Mil:	sacs de	mesures et	mesures
Sorgho:	sacs de	mesures et	mesures
Autres céréales:	sacs de	mesures et	mesures
Total crédit remboursé	sacs de	mesures et	mesures
Crédit restant à récupérer:			
Mil:	sacs de	mesures et	mesures
Sorgho:	sacs de	mesures et	mesures
Autres céréales:	sacs de	mesures et	mesures
Total crédit à récupérer	sacs de	mesures et	mesures
TOTAL STOCK RECONSTITUÉ:			
Mil:	sacs de	mesures et	mesures
Sorgho:	sacs de	mesures et	mesures
Autres céréales:	sacs de	mesures et	mesures
TOTAL STOCK DANS LE MAGASIN	sacs de	mesures et	mesures
SYNTHÈSE			
STOCK AVANT CESSION			
STOCK APRÈS RECONSTITUTION			
CAISSE AVANT CESSION			
CAISSE APRÈS RECONSTITUTION			



ANNEXE 4

GUIDE D'AUTO-ÉVALUATION DES BANQUES DE CÉRÉALES

Outil d'animation
pour animateurs-formateurs
et gestionnaires expérimentés



Niamey, juillet 2001

OBJECTIF DE L'AUTO-EVALUATION DES BANQUES DE CÉRÉALES

- Les points forts et les points faibles des BC sont identifiés, de manière transparente, **par** et **pour** les membres, dans le respect de leur autonomie de gestion
- Un plan d'action concret est formulé par les membres, exprimant toutes les décisions prises par eux afin d'améliorer la performance de leur BC dans le futur
- La capacité d'auto-analyse des membres est améliorée, visant le renforcement de la gestion démocratique et coopérative de leur BC

Durée: 2 à 3 jours par village

Facilitateurs: - 2 animateurs-formateurs (*dont une femme, qui facilitera spécialement le groupe de travail des femmes-membres de la banque*)
- 2 gestionnaires performants des BC, expérimentés en auto-évaluation

Tâches des animateurs-formateurs

- Ils supervisent les équipes de l'AE, veillant au respect de la procédure d'auto-évaluation
- Ils appuient techniquement les groupes de travail
- Ils participent à l'analyse des problèmes rencontrés et à l'identification des actions à entreprendre pour les résoudre
- Ils atténuent les résistances (par exemple du CdG) par rapport à l'auto-évaluation, notamment lors de l'établissement de la fiche sur la situation économique de la Banque et quant à la participation effective des membres hommes et femmes

Tâches des gestionnaires performants

- Ils assurent la participation des différents groupes sociaux, bénéficiaires des services de la BC (hommes et femmes), à la gestion de celle-ci
- Ils atténuent les résistances (par exemple du CdG) par rapport à l'auto-évaluation, notamment en ce qui concerne l'établissement de la fiche sur la situation économique de la Banque et quant à la participation effective des membres hommes et femmes
- Ils aident le CdG à établir la fiche sur la situation économique de la Banque
- Ils animent les travaux des groupes, en amenant les membres (dont les femmes) à apprécier la situation réelle de leur BC
- Ils participent à l'analyse des problèmes rencontrés et à l'identification des actions à entreprendre pour les résoudre

Outils:

- Annexe 1: Grille d'évaluation du taux d'autogestion des Banques de céréales
- Annexe 2: Guide d'entretien pour application des critères de la grille d'auto-évaluation du taux d'autogestion des BC
- Annexe 3: La situation économique de la banque de céréales, fiche technique des résultats annuels de la BC
- Annexe 5: Rapport d'auto-évaluation des Banques de céréales
- Les 8 banderoles illustrant les 8 critères d'évaluation
- 3 jeux de visages format A4

Logistique: - Lampes-tempête, nattes, pinces, fil, 3 tableaux + papiers géants + feutres

RAPPEL DES ÉTAPES DE LA PROCÉDURE D'AUTO-ÉVALUATION AVEC LES MEMBRES D'UNE BANQUE DE CÉRÉALES			
ÉTAPE 1: INTRODUCTION DANS LE VILLAGE	OUTILS	DURÉE	
- Salutations d'usage et proposition par l'équipe du programme de travail au chef du village, au CdG et CdC	<i>aucun</i>	30 min	
- En concertation avec le CdG et les membres de la banque, l'équipe arrête un programme de travail pour l'auto-évaluation, en tenant compte de leur disponibilité (hommes et femmes). L'équipe insiste sur la présence des femmes afin qu'elles indiquent les périodes qui leur sont favorables	<i>aucun</i>	1 heure	
ÉTAPE 2: PRÉPARATION DE L'AUTO-EVALUATION AVEC LE CdG			
- L'équipe travaille aidant le CdG à établir la situation économique de la BC - Constitution des 3 groupes de travail composés de membres motivés et occupant des positions différentes par rapport au fonctionnement de la BC	<i>Annexe 3</i>	4-5 heures	
ÉTAPE 3: TRAVAIL DES GROUPES D'AUTO-ÉVALUATION			
- Analyse de la situation actuelle de la BC, en appliquant la grille d'évaluation du taux d'autogestion et formulation des propositions pour améliorer le fonctionnement et les résultats, par les trois groupes de travail	<i>Annexe 1 Annexe 2 Banderoles</i>	4-5 heures	
- Préparation des groupes pour présenter les résultats de l'auto-évaluation à l'AG	<i>Annexe 5</i>	1 heure	
ÉTAPE 4: ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'AUTO-ÉVALUATION			
- Proposition à l'ensemble des membres des résultats de l'évaluation - Évaluation finale avec tous les membres de la BC, à travers la recherche d'un consensus visant une appréciation conclusive et unique par rapport à chaque critère.	<i>Banderoles Annexe 5</i>	1 heure 2-3 heures	
- Proposition et discussion des améliorations à décider et des mesures à prendre concernant le fonctionnement de la BC	<i>Cahier de PV de la BC</i>	1 heure	
ÉTAPE 5: APPUI TECHNIQUE A LA GESTION ET FORMATION SUR LE TAS DES GESTIONNAIRES			
- Le lendemain matin l'équipe travaille quelques heures avec le CdG et, le cas échéant, avec d'autres membres, pour améliorer certains aspects qui nécessitent d'un appui technique immédiat.	<i>Cahiers de gestion de la banque</i>	2-3 heures	

ÉTAPE 1: INTRODUCTION DANS LE VILLAGE

1. L'équipe se présente au chef du village, en présence du Comité de Gestion et du Comité de Contrôle de la Banque et explique le but de la mission.
2. La page précédente (*Rappel des étapes de la procédure d'auto-évaluation avec les membres d'une Banque de céréales*) pourra être utile afin d'illustrer l'ensemble de la procédure de l'auto-évaluation.
3. L'équipe arrête un programme de travail en concertation avec le CdG, en tenant compte de la disponibilité des membres (hommes et femmes).
4. L'équipe insiste sur la présence de femmes membres de la banque à cette rencontre, afin qu'elles indiquent les périodes qui leur sont favorables.

ÉTAPE 2 : PRÉPARATION DE L'AUTO-EVALUATION AVEC LE CdG

But:

- *Établir la situation économique de la BC avec les membres du comité de gestion*
- *Constituer des groupes de travail composés de membres motivés et occupant des positions différentes par rapport au fonctionnement de la BC.*
- *Vaincre les éventuelles résistances du CdG à une large participation des membres (hommes et femmes) à l'analyse approfondie du fonctionnement de la banque, en insistant sur les principes coopératifs de la démocratie interne et de la transparence.*

Méthode: - *Travail d'équipe, groupes de travail*

Résultats attendus:

- *La fiche technique (Annexe 3: La situation économique de la banque de céréales, fiche technique des résultats annuels de la BC) est établie, d'une façon complète et compréhensible pour les membres*
- *Trois (3) groupes de travail sont formés, dont:*

(a) 1 groupe de travail constitué par les membres du CdG et du CdC

(b) 1 groupe de travail constitué de 7 à 10 hommes-membres de la BC, appartenant à des différents quartiers/hameaux du village

(c) 1 groupe de travail constitué de 7 à 10 femmes-membres et/ou épouses des hommes-membres, appartenant à des différents quartiers/hameaux du village

1. Le facilitateur rappelle succinctement au CdG et au CdC que le but recherché par l'exercice de l'auto-évaluation est une réponse à la demande émise par les villageois d'installer une banque de céréales, dans le but de leur rendre des services auparavant non-disponibles.

2. Il rappelle aussi que, d'après les différentes phases de formation antérieures, un engagement avait été pris par toutes les parties concernant l'ambition de respecter les principes d'une gestion transparente, participative et démocratique de la banque, considérée sous tous les aspects comme étant une entreprise utile et nécessaire au village.

3. L'équipe aide le CdG à établir la fiche, y compris en se déplaçant au magasin de la banque. Un contrôle rapide du stock et de la caisse est alors réalisé *ensemble* par les membres du CdG et du CdC.

4. Les gestionnaires performants et expérimentés ont un rôle important à jouer pendant cette étape, parfois très sensible. Dans bien de cas, les cahiers de gestion ont des erreurs ou sont incomplets. Dans ces cas, les gestionnaires performants-membres de l'équipe doivent aider à redresser les écritures. Le cas échéant des groupes de travail seront constitués (stock, caisse, crédits, etc).

5. Dans d'autres cas, plus rares, certains membres du CdG sont réticents à fournir toutes les informations nécessaires, car ils ont quelque chose à cacher. L'équipe appellera au bon sens de l'ensemble des membres des deux comités-participants, car, même s'il faudra

perdre des heures pour le faire, la situation devra être établie! Dans ces derniers cas, le chef du village pourra être invité comme personne-ressource!

6. Ensuite, l'équipe prépare une synthèse de la fiche, résumant la situation économique de la BC, en 3 copies sur papiers géants, comprenant:

LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR LE TRAVAIL DE L'AUTO-ÉVALUATION
LE STOCK AVANT LA CESSION
LE STOCK ACTUEL
LES CRÉDITS A RÉCUPÉRER
L'ARGENT EN CAISSE
LES ÉVENTUELS MANQUANTS (EN ARGENT ET EN CÉRÉALES)
LES CHARGES

7. *L'équipe interagit avec les membres du CdG dans le souci de les amener systématiquement à une attitude positive par rapport à une auto-évaluation participative de la BC.*

8. Après que la fiche a été établie, l'équipe aide le CdG et le CdC à constituer les deux autres groupes des membres. Pour ce faire l'équipe propose au CdG d'utiliser **le cahier de registre des membres**, ainsi que **le cahier de distribution de crédit**.

9. Les membres du CdG cherchent et invitent les participants. En cas de difficultés, l'équipe insistera jusqu'à la constitution adéquate des 3 groupes de travail. *L'exercice d'auto-évaluation ne devra dans aucun cas être initié sans le respect de ces conditions, c'est à dire, sans la garantie de la participation des groupes de membres (hommes et femmes).*

10. Dès que les personnes choisies seront réunies, l'équipe explique succinctement au membres des groupes constitués le but recherché par l'exercice d'auto-évaluation et son déroulement.

11. L'équipe leur demande s'ils/elles sont intéressés à participer à cette auto-évaluation, en les avertissant que ce qui leur sera demandé prendra une demi-journée. Le cas échéant, les membres non disponibles pourront se faire remplacer.

ÉTAPE 3 : TRAVAIL DES GROUPES DE MEMBRES

But:

- **Connaître et analyser la situation actuelle de la BC, en appliquant la grille d'évaluation du taux d'autogestion et le guide d'entretien correspondant.**
- **Formuler des propositions pour améliorer la situation actuelle**
- **Préparer la présentation à l'Assemblée Générale des résultats des groupes de travail**

Outils (chacun des trois groupes):

- guide d'entretien
- synthèse de la situation économique de la BC (sur papier géant)
- les documents de gestion
- la visite au magasin
- jeu de visages, ☹️ 😊 😄 , sur papier A4, illustrant les sentiments des membres par rapport au domaine évalué. Le jeu de visages reproduit hommes et femmes habillées selon les caractéristiques culturelles des villageois.

MÉTHODE POUR L'ANALYSE DES RÉSULTATS DE LA BC EN TRAVAUX DES GROUPES

1. Les animateurs/formateurs et gestionnaires expérimentés en auto-évaluation, se répartissent et travaillent avec chacun des 3 groupes: groupe des femmes-membres, groupe CdG/CdC et groupe des hommes-membres.
2. Les facilitateurs introduisent le travail en groupe, en expliquant qu'il s'agit de faire une évaluation du fonctionnement de la BC, qui sera ensuite présentée à l'AG.
3. Les facilitateurs introduisent, à tour de rôle, les critères concernant les différents aspects de la gestion d'une BC.
4. Ils expliquent le déroulement de la procédure, présentent la grille des critères et son fonctionnement.
5. Ils présentent aux membres de chaque groupe la synthèse de la situation économique de la BC, établie préalablement sur le papier géant.
6. Les deux groupes de membres visitent le magasin de la BC, un groupe à la fois. Le CdG répond à leurs questions, leur montre les cahiers de gestion, etc. Le visite à la banque est souvent un passage important, **car dans beaucoup de cas il s'agit de la première fois que les membres ont réellement l'occasion d'y entrer en profondeur, de voir les cahiers, de poser des questions.**
7. Après la visite au magasin, les groupes vont travailler séparément. Ils vont évaluer. Ils expriment leurs appréciations sur un critère à la fois. Les appréciations sont exprimées à travers les 3 visages A4, illustrant les sentiments des membres par rapport à chaque domaine évalué, suivant les critères contenus dans la grille: **mauvais = triste, raisonnable = neutre, bon = souriant.**
8. Il arrive que les membres des groupes n'expriment pas les mêmes appréciations, des discussions parfois difficiles et même longues sont alors inévitables, et ceci notamment quand il s'agit de la première fois qu'ils font ce type d'exercice. *Il faut beaucoup de patience, jusqu'à trouver un consensus.*

9. L'appréciation *mauvais* est souvent très difficile à expliciter, car elle menace de blesser des susceptibilités. Il arrive que même devant un magasin ou une caisse vides, ou un magasin délabré, certains membres hésitent à «donner» une notation *mauvaise*.

10. Pour chaque élément de mécontentement **les membres discutent sur les propositions d'amélioration**, qu'ils soumettront plus tard à l'AG. *Les propositions d'amélioration sont succinctes et précises (quoi faire précisément? qui va faire quoi? comment va-t-il le faire? quand?).*

11. Pour animer la discussion les facilitateurs utilisent le guide d'entretien selon l'ordre des critères de la grille. A la fin de chaque thème de discussion, un facilitateur remplit la grille d'autogestion du rapport.

12. Les facilitateur aident le rapporteur désigné de chaque groupe afin qu'il puisse présenter plus tard à l'AG, les résultats de l'application de la grille et les propositions d'amélioration formulées par son groupe. **Un exercice de simulation est nécessaire**, le rapporteur s'entraîne, devant les autres membres de son groupe et des facilitateurs à présenter les résultats et les recommandations. Cet exercice est hautement nécessaire à la rapporteuse du groupe des femmes, car le plus souvent les femmes ne sont pas habituées à parler en AG, en public. L'exercice pourra être répété jusqu'à que le rapporteur/rapporteuse soit vraiment à l'aise. On conviendra que lors de l'exposé à l'AG, les autres membres du même groupe pourront intervenir pour compléter ou même corriger le rapporteur.

13. Les facilitateurs demandent aux participants d'inviter tous les villageois (hommes et femmes) de participer à l'AG d'auto-évaluation. Ils leur proposeront aussi d'inviter les épouses des membres, principalement dans les cas des BC où la majorité des membres sont des hommes.

ÉTAPE 4 : L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

But:

- **Restituer à l'ensemble des membres de la banque les résultats de l'évaluation réalisée par les 3 groupes de travail**
- **Clôturer l'auto-évaluation, à travers la recherche d'un consensus exprimant une appréciation finale par rapport à chaque critère.**
- **Proposer et discuter les améliorations à faire dans le fonctionnement de la BC et les mesures à prendre, sous forme d'un plan de travail**

Méthode: **Assemblée générale**

1. L'équipe s'assure au près du CdG que tous les membres (et/ou leurs épouses) ont été invités à temps pour participer à l'AG.
2. Le CdG est préparé par l'équipe sur la stratégie à suivre pour la tenue de l'AG.
3. Les 8 banderoles sont exposées selon l'ordre des critères de la grille, bien visibles par tous les participants à la réunion; **elles vont servir comme ordre du jour de la réunion.**
4. Dans le cas probable où l'AG a lieu le soir (moment où tous les villageois, hommes et femmes sont le plus disponibles), *les banderoles seront illuminées par des lampes-tempête.*
5. Les membres de l'équipe facilitent quand nécessaire, la conduite de la réunion. Ils observent en particulier les procédures de communication et de prise de décisions. Pendant toute la réunion ils ne jugent pas, mais ils doivent demander la parole et faire des synthèses, quand les discussions s'avèrent trop longues.
6. L'un des membres du CdG ouvre la réunion, de préférence le Président. Il expose l'ordre du jour en montrant la séquence des banderoles. Il arrête les procédures à suivre pour la prise de la parole.
7. Chaque rapporteur présente le résultat de l'application de la grille par son rapporteur. L'ordre de présentation des groupes de travail pourrait être la suivante, *notamment afin d'éviter que le groupe des femmes soit le premier.*

premier: groupe CdG

deuxième: groupe des membres-hommes

troisième: groupe des membres-femmes

8. Après que les trois groupes auront présenté leurs appréciations et recommandations, l'AG se prononce-t-elle aussi critère par critère. **Elle décide sur l'appréciation finale pour chaque critère d'évaluation de leur BC.** Les rapporteurs des 3 groupes sont vigilants, afin que les différentes recommandations soient suffisamment discutées par l'AG.

9. L'équipe est vigilante afin qu'à chaque appréciation conclusive de l'AG correspondent d'éventuelles recommandations et des mesures à prendre.

10. L'AG fait des amendements par rapport aux recommandations et arrête son plan d'action, thème par thème.

11. Le secrétaire, aidé par un des formateurs, prend les notes de la réunion; avec ces notes ils rédigeront le procès verbal de l'AG, le lendemain matin.

12. À la fin, un ou deux membres de l'équipe demandent la parole pour présenter la notation calculée sur la base de la grille adoptée par l'AG. **Cette appréciation est globale et concerne tous les 8 critères utilisés.**

13. Une classification selon la performance générale de la banque pourra alors être proposée à l'AG:

CLASSEMENT DE LA BANQUE SELON SA PERFORMANCE		
entre 70 et 100%	entre 12 et 16 sur un total de 16 points	banque performante
entre 37,5 et 70%	entre 6 et 12, sur un total de 16 points	banque «à suivre»
entre 0 et 37,5%	moins de 6, sur un total de 16 points	banque «en danger»

14. Cependant l'équipe démontrera à l'AG qu'il est aussi intéressant de faire une appréciation séparée selon que les critères se réfèrent au **fonctionnement** ou aux **résultats** économiques de leur banque.

***Il peut arriver qu'un bon fonctionnement (selon les critères 1 à 5) aboutisse à des résultats décevants, voire minables!
Il peut aussi arriver qu'à des très bons résultats économiques (selon les critères 6 à 8) corresponde un mauvais fonctionnement!***

Une bonne gestion est celle qui assure un fonctionnement efficient aboutissant aux meilleurs résultats possibles!

15. L'équipe présente ensuite une lecture différenciée selon le **FONCTIONNEMENT** et les **RÉSULTATS**. Elle aboutira à un des 3 scénarios suivants:

APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE DU FONCTIONNEMENT DE LA BANQUE (SELON LES CRITÈRES DE 1 À 5)

SCÉNARIO 1: BC PERFORMANTE

- Si la notation est égale ou supérieure à 10, elle/il exprime aux participants que leur BC **peut être considérée performante**.

En outre, leur coopération pourra leur être demandée à aider à améliorer la gestion d'autres BC voisines.

- **L'un des membres de l'équipe fait un rappel sur le plan d'action décidé par les membres** et sur son importance pour assurer la gestion de la BC. Il fait les observations concernant la nécessité d'adopter un **règlement intérieur, afin de renforcer leur fonctionnement**.

- **L'un des membres de l'équipe fait un rappel de tous les points faibles tels que ressortis de l'auto-évaluation**.

SCÉNARIO 2: BC À SUIVRE

- **Si le taux d'autogestion est compris entre 5 et 10**, l'équipe des facilitateurs observe que leur BC peut être considérée comme **à suivre**. **Cela veut dire que cette BC a des difficultés de gestion et qu'elle n'est pas encore autosuffisante**.

- L'équipe **conseillera les membres à être davantage vigilants** afin d'éviter l'échec. Cet échec aurait des répercussions sur leur objectif de sécurité alimentaire pendant la période de soudure.

- **L'un des membres de l'équipe fait un rappel de tous les points faibles tels que ressortis de l'auto-évaluation**, et répète encore une fois le plan d'action décidé par les membres et son importance pour assurer la gestion de la BC.

SCÉNARIO 3: BC EN DANGER

- **Si le taux d'autogestion est de moins de 5**, l'équipe des facilitateurs observe que leur BC peut être considérée comme étant **en danger**. **Cela veut dire que cette BC a des énormes difficultés de gestion et qu'elle est loin d'être autosuffisante**.

- L'équipe **conseillera les membres à être davantage vigilants** afin d'éviter l'échec de leur BC.

- **L'un des membres de l'équipe fait un rappel de tous les points faibles tels que ressortis de l'auto-évaluation**, et répète encore une fois le plan d'action décidé par les membres et son importance pour assurer la gestion de la BC.

APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE EN GESTION ECONOMIQUE, SELON LES RÉSULTATS (CRITÈRES 6, 7 ET 8)
SCÉNARIO 1: BC PERFORMANTE EN GESTION ECONOMIQUE
<p>Selon les critères:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestion de l'argent - évolution de stock - gestion de crédit <p><i>aucun parmi les 3 critères n'a une notation 0 et la notation totale s'élève à 5 ou 6</i></p>
SCÉNARIO 2: BC A SUIVRE EN GESTION ECONOMIQUE
<p>Selon les critères:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestion de l'argent - évolution de stock - gestion de crédit <p><i>aucun parmi les 3 critères n'a une notation 0, et la notation totale = 4</i></p>
SCÉNARIO 3: BC EN DANGER EN GESTION ECONOMIQUE
<p>Selon les critères:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestion de l'argent - évolution de stock - gestion de crédit <p><i>1. un parmi ces critères est noté comme 0</i> <i>2. la notation totale est = à 3 ou inférieure à 3</i></p>

NB: Une copie de la grille d'évaluation en langue locale sera mise à la disposition de la BC évaluée!

16. Un des formateurs félicite les villageois pour leur courage, et leur hospitalité généreuse et patiente.

17. Le Président clôture l'AG.

ÉTAPE 5 : APPUI TECHNIQUE À LA GESTION ET FORMATION SUR LE TAS DES GESTIONNAIRES

1. Pendant une demi-journée et avant son départ, l'équipe analyse avec le CdG les éléments du plan d'action et les résultats de l'application de la grille. Cette analyse pourra éventuellement amener à des courtes séances de formation ponctuelles en appui direct aux gestionnaires concernés par les insuffisances plus évidentes, telles que notées lors de la visite à la banque, notamment lors de l'observation des documents de gestion.
2. Cet appui technique direct pourra aussi s'élargir et engager d'autres membres volontaires, qui auront manifesté leur intérêt à mettre en œuvre des améliorations proposées par les groupes de travail et approuvés par l'AG.
3. Dans les cas où la banque est nettement performante, l'équipe explore la possibilité que la BC puisse fournir des gestionnaires (hommes et femmes) pour appuyer le renforcement du fonctionnement d'autres banques voisines.
4. Ensuite l'équipe aide le secrétaire à établir le PV de l'AG d'évaluation et fait le rapport définitif de l'auto-évaluation avec la collaboration du CdG et CdC.

NB: Ne pas oublier de laisser, avant de quitter le village, une copie de la grille d'évaluation en langue locale, mise à la disposition de la BC évaluée.

ANNEXE 5

		
en danger	à suivre	performante

RAPPORT D'AUTOÉVALUATION DES BANQUES CÉRÉALIÈRES

Banque céréalière de:	
Période d'exécution: du	au
	Année:
Rapport établi par:	Date:
Facilitateurs:	
Nom prénom:	adresse
Nom prénom:	adresse
Nom prénom:	adresse
Nom prénom:	adresse
Nombre des participants à l'AG:	dont femmes:
Nombre des participants aux groupes de travail:	dont femmes:
TAUX DE PERFORMANCE GÉNÉRALE:	
TAUX DE PERFORMANCE SELON LES CRITÈRES DE FONCTIONNEMENT:	
TAUX DE PERFORMANCE SELON LES CRITÈRES DES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES:	

NOTATION	
Critères	Points
1. La qualité de la gestion et de l'entretien du stock et du magasin	
a) l'entretien extérieur du magasin	
b) l'entretien intérieur du magasin	
c) l'entretien et traitement du stock	
Moyenne critère 1:	
2. La collaboration entre les membres du CdG	
3. Le fonctionnement de l'Assemblée Générale	
a) l'organisation et participation des membres aux AG convoquées par le CdG ou par les membres	
b) la tenue (fréquence) des AG	
Moyenne critère 3:	
4. Le système d'adhésion individuelle	
a) le cahier des membres existe et est à jour	
b) La participation des femmes à la BC	
Moyenne critère 4:	
5. La tenue des documents de gestion	
6. L'évolution du stock	
7. La gestion de la caisse et l'utilisation de l'argent	
8. La gestion du crédit	
TOTAL POINTS	
Notation finale (taux de performance générale ou d'autogestion):	
Nombre de points acquis X 100	= %
16	

Synthèse des principaux problèmes analysés et décisions de l'Assemblée Générale

CRITÈRES	Notation	PROBLÈMES ANALYSÉS	DÉCISIONS PRISES
1. La qualité de la gestion et entretien du stock et du magasin			
2. La collaboration entre les membres du CdG			
3. Le fonctionnement de l'Assemblée générale			
4. Le système d'adhésion individuelle			
5. La tenue des documents de gestion			
6. L'évolution du stock			
7. La gestion de la caisse et l'utilisation de l'argent			
8. La gestion du crédit			

Liste des personnes

ayant démontré des capacités pour faciliter des séances d'autoévaluation et désignées par les membres comme éventuelles personnes-ressources du programme

Noms et prénoms	Niveau d'instruction	Village / BC	Observations
1			
2			
3			
4			
5			
6			