

Afrique Verte Niger

BP: 11751 Niamey Niger

Tél. : (227) 20 72 22 93

Fax : (227) 20 75 54 60

E-mail : avniger@intnet.ne

[http : //www.afriqueverte.org](http://www.afriqueverte.org)



*Les Sahéliens peuvent
nourrir le Sahel*

ETUDE SUR LES BANQUES CEREALIERES DANS LES ZONES D'INTERVENTION D'AFRIQUE VERTE AU NIGER

Avril 2006

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
SIGLES ET ABREVIATIONS	3
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE	5
1.1 : Méthodologie	6
1.1.1. Analyse des objectifs de l'étude et détermination des axes de travail	6
1.1.2 Elaboration des outils de collecte de données	6
1.1.3 Collecte de données Conduite des enquêtes sur le terrain	6
1.1.4 : Exploitation et production du rapport	6
1.2 Bref historique des banques céréalières	6
DEUXIEME PARTIE : TYPOLOGIE DES BC.....	8
2.1 Critères agro écologiques.....	9
2.1.1 Zone agricole excédentaire.....	9
2.1.2 Zone agricole à équilibre précaire	9
2.1.3 Zone chroniquement déficitaire (zones pastorales, zones périurbaines).....	9
2.2 Critères organisationnels.....	10
2.3 Critère «relations avec le marché»	11
2.4 Critère « nature de l'action »	12
2.5 Critère « Système de financement de la BC » (fonds de roulement)	13
TROISIEME PARTIE :	14
ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES BC	14
3.1 Historique de la création des BC enquêtées.....	15
3.2 Formalisation juridique des BC	15
3.3 Le fonctionnement des BC.....	16
3.4 Gestion des stocks.....	17
3.4.1 Constitution du stock initial	17
3.4.2 Cession des stocks	17
3.4.3 Reconstitution des stocks	18
3.5 Moyens de gestion du stock	19
3.6 Gestion financière et comptable.....	19
3.6.1 Gestion de la trésorerie.....	19
3.6.2 Recouvrement des crédits.....	19
3.6.3 Compte d'exploitation.....	20
3.7 Contrôle de gestion	20
3.7.1 : Contrôle interne.....	20
3.7.2 : Contrôle externe	20
3.8 : Points forts et points faibles des BC	22
3.8.1 Points forts.....	22
3.8.2 Points faibles	22
3.8.2.1 Points faibles internes aux BC	22
3.8.2.2 Points faibles liés au contexte de l'intervention.....	22
3.9 Classification des BC	22
3.9.1 Classification des BC selon la grille à indicateurs multiples.	22
CONCLUSION/RECOMMANDATIONS	24
Conclusion	24
Recommandations.....	24
ANNEXES	25
_Toc177792333	

SIGLES ET ABREVIATIONS

AC/POR :	Action Coopérative et promotion des organisations rurales
AG :	Assemblée générale
BC :	Banque céréalière
CdC :	Comité de gestion
CC :	Comité de contrôle
COGES :	Comité de gestion
DAC/POR :	Direction de l'Action Coopérative et de la promotion des organisations rurales
MDA :	Ministère du développement agricole
OP :	Organisation paysanne
OPVN:	Office des produits vivriers du Niger
SIP :	Sociétés Indigènes de Prévoyance

INTRODUCTION

Depuis la libéralisation du marché céréalier et le recentrage des activités de l'OPVN (Office des Produits Vivriers du Niger) à la gestion d'un stock national de sécurité à la fin des années 80, les acteurs de développement rural ont fait de la création des banques céréalières leur principale stratégie d'intervention en matière de sécurité alimentaire. Gérées par les populations locales, les BC sont désormais présentées et utilisées comme des structures d'atténuation de crises alimentaires. Elles ont l'avantage d'être des structures de stockage de proximité et le mérite de contribuer à la lutte contre la spéculation abusive sur les prix des céréales. Théoriquement, les communautés ont l'initiative et la responsabilité de constituer, de reconstituer et de gérer eux-mêmes leurs stocks de céréales.

Globalement, les banques céréalières visent trois objectifs :

- contribuer au renforcement de la sécurité alimentaire des communautés par le stockage et la cession des céréales à des périodes critiques de hausse des prix (période de soudure ou de pénurie alimentaire) qui pour les agriculteurs, correspondent également à la période des travaux champêtres où ils doivent fournir d'intenses efforts physiques ;
- offrir la possibilité d'approvisionnement de proximité en céréales dans les villages même les plus isolés et par là même faire économiser aux bénéficiaires du temps et de l'argent et
- lutter contre la spéculation abusive sur les prix des céréales à l'échelle locale.

Les déficits alimentaires récurrents ont augmenté ces dernières années la demande en BC de la part des populations locales. Mais force est de constater que la multiplicité des acteurs sur le terrain et conséquemment de leurs approches et méthodes d'intervention, a eu comme conséquence un taux d'échec très élevé au point où la pertinence de la promotion des BC comme stratégie de sécurité alimentaire commence à être mise en doute par certains partenaires.

C'est partant de ce constat qu'Afrique Verte Niger travaille depuis 2004 en collaboration avec la Direction de l'Action Coopérative et de la Promotion des Organisations Rurales (DAC/POR) du Ministère du développement agricole, à la mise en place ou la restructuration de comités régionaux de concertation sur les banques céréalières. Ainsi, trois comités régionaux (Tillabéry, Zinder et Dosso) ont pu être dynamisés.

Poursuivant dans la même lancée, Afrique Verte Niger a entrepris en 2006 dans ses zones d'intervention, une étude sur les BC. Elle a pour objet d'établir une typologie des BC et de mettre en évidence les principales caractéristiques de leur cycle de gestion.

Le présent rapport qui présente les résultats de l'étude est structuré en trois parties.

- la première partie retrace la méthodologie et l'historique de l'avènement des BC au Niger,
- la deuxième partie établit une typologie des BC en fonction de différents critères de classification et
- la troisième partie porte sur une analyse des différents aspects du cycle de gestion de la BC.

Trois documents pédagogiques ont été conçus à l'issue de l'étude en guise d'appui méthodologique aux promoteurs et aux bénéficiaires. Il s'agit d'un canevas de mise en place d'une BC, d'un guide d'animation et d'un manuel de formation spécifique aux BC. Ces documents sont annexés au rapport.

PREMIERE PARTIE :
CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE

- **METHODOLOGIE**
- **BREF HISTORIQUE DES BANQUES CEREALIERES AU NIGER**

1.1 : Méthodologie

1.1.1. Analyse des objectifs de l'étude et détermination des axes de travail

Les objectifs de cette étude ont fait l'objet d'un examen par l'équipe de l'antenne Afrique Verte Niger ce qui a permis de cadrer le travail et d'élaborer un programme qui a pris en compte la disponibilité des bénéficiaires et des agents enquêteurs.

1.1.2 Elaboration des outils de collecte de données

Afin de collecter les données auprès des BC, un questionnaire (annexe 5) a été spécifiquement conçu. Le premier draft élaboré par la coordination a été amendé et complété par l'équipe au cours d'une réunion mensuelle. Ce questionnaire a constitué l'outil de base pour la collecte des données.

1.1.3 Collecte de données sur le terrain

Cette étape a permis de faire ressortir les points forts et faibles des BC dans tous les villages identifiés. Elle a été conduite par les animateurs d'Afrique Verte en langues nationales au cours des assemblées générales extraordinaires spécifiquement convoquées à cet effet. Globalement elle s'est déroulée en deux étapes :

Etape 1 : Travail préliminaire

Il a été conduit selon les phases suivantes :

- Mission de prise de contact avec les promoteurs des BC : il s'agit de les informer sur les objectifs de l'enquête et de recenser les BC qu'ils appuient,
- Rencontre avec les services du développement communautaire et AC/POR afin de compléter la liste des BC établie lors de l'entretien avec les promoteurs,
- Mission de prise de contact et d'information des membres des banques céréalières pour les informer sur les objectifs de l'étude et arrêter de façon concertée le programme de travail.

Etape 2 : Enquête auprès de 106 BC

Elle a fait suite à l'établissement d'un répertoire des promoteurs et du nombre de BC. Elle a été réalisée auprès des membres des BC réunis en assemblée générale. Un rappel a d'abord été fait sur les objectifs de l'étude pour informer les enquêtés.

L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de BC situées dans les zones d'intervention d'Afrique Verte, en dehors des 300 OP du réseau qui sont au quotidien appuyées par nos animateurs. Principalement 3 localités ont été concernées par l'étude :

- **Filingué** : région de Tillabéry : au total 27 banques céréalières ont été enquêtées,
- **Agadez** : 17 Banques céréalières
- **Zinder** : 62 BC dans 4 départements (Magaria, Matamey, Mirriah et Tanout)

1.1.4 : Exploitation et production du rapport

Cette phase correspond au traitement et à l'analyse des données et à la production du rapport.

1.2 Bref historique des banques céréalières

Depuis le période coloniale, au Sahel et particulièrement au Niger, une des préoccupations majeure des pouvoirs publics a été d'assurer la sécurité alimentaire des populations et de lutter contre la spéculation sur les prix des céréales.

En effet, le Niger, pays soumis à une désertification croissante, doit faire face à des déficits pluviométriques se traduisant régulièrement par des disettes et des famines (1905, 1914, 1931, 1954, 1968, 1974, 1984, 1998, 2005) avec leurs cohortes de drames humains.

Les conséquences dramatiques de ces aléas climatiques sur la situation alimentaire des hommes et des animaux ont amené le pouvoir colonial à mettre en place dès 1910 un système de sécurité alimentaire

à travers les « greniers de réserves » et « les Sociétés Indigènes de Prévoyance » (SIP), généralisés à toute l'Afrique occidentale française. L'adhésion des populations aux SIP fut rendue obligatoire par un décret de 1915. Ceux qui refusaient d'y adhérer étaient soumis à toutes sortes d'exactions et d'humiliations par le truchement des autorités traditionnelles et des gardes de cercles.

Ces SIP, dont les vestiges (des silos en fer pour le stockage des céréales) sont encore visibles dans nombre de villes et villages du Niger, n'ont pas pu atteindre les objectifs de sécurisation alimentaire et de régulation des cours des céréales. Au contraire, elles ont soulevé un mécontentement général des populations, du fait notamment de leur caractère coercitif et de leur mauvaise gestion.

En effet, excluant les bénéficiaires de la gestion de leur sécurité alimentaire, le système était totalement contrôlé par l'administration coloniale. Les stocks étaient constitués sous la contrainte sur la base de quotas arbitrairement fixés. La gestion du stock physique était défailante, les céréales étaient mal conservées, détruites par les rats et insectes de telle sorte que les paysans ne pouvaient même pas récupérer leurs dépôts initiaux. Les paysans ne comprenaient pas pourquoi ils devaient céder une partie de leur récolte si cela ne pouvait pas les mettre à l'abri d'une pénurie alimentaire.

De fait, les SIP sont devenus impopulaires et ont alimenté le nationalisme africain, avec l'inscription de sa suppression au cahier de revendications des Partis Africains conduisant les luttes pour l'indépendance.

C'est donc tout naturellement qu'à l'indépendance, au début des années 1960, les nouvelles autorités mettent fin à l'existence des SIP et bannirent tout autre système reposant sur la coercition.

Mais les sécheresses et les famines consécutives enregistrées à la fin des années 1960 et au début des années 1970 et leurs corollaires sur le plan humain, relancent la réflexion des autorités politiques sahéniennes sur la nécessité d'instaurer un système fiable de sécurité alimentaire.

Ainsi, des sociétés ou offices publics dont l'objectif principal est d'assurer la sécurité alimentaire des populations, ont vu le jour un peu partout au Sahel au début des années 70. C'est ainsi que fût créé le 24 août 1970 l'office des produits vivriers du Niger (OPVN) qui dispose aujourd'hui d'une capacité de stockage de 154.000 tonnes dans 235 magasins disséminés dans tout le pays.

Ces sociétés ou offices publics montrèrent très vite leurs limites. Outre le fait qu'ils sont devenus des gouffres financiers, ils se sont aussi avérés incapables, sans assistance alimentaire d'urgence massive de l'extérieur, de faire face aux situations de famine et de disette. Cela traduit, une fois de plus, la faillite du nouveau système de sécurité alimentaire publique.

La mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel auxquels ont été soumis les pays en développement en général, a obligé la restructuration de ces organismes en limitant leur fonction à la gestion d'un stock national de sécurité. Dès lors, le marché céréalier est libéralisé, mais les acteurs (OP et commerçants) sont non préparés.

Toutefois, cette réforme n'occulte pas la nécessité de mettre en place un système fiable de sécurité alimentaire qui impliquerait les bénéficiaires. C'est ainsi qu'est né le concept de « banque céréalière », un modèle poursuivant les mêmes objectifs que les systèmes précédents, mais qui repose sur l'adhésion libre et volontaire des populations et vise l'autonomie des bénéficiaires.

Le dernier recensement effectué en 2006 par le Ministère du développement agricole (MDA) compte 3.987 BC au Niger, dont la majorité a été mise en place au cours cinq dernières années. Ces BC ont bénéficié de 31.104 tonnes céréales comme stock initial. En mars 2006, les actifs totaux des BC se présentaient comme suit :

- Stock physique : 18.552 tonnes
- Disponibilités financières : 505.763.045 FCFA
- Et créances auprès des membres et autres usagers : 901.085.806 F CFA.

DEUXIEME PARTIE :
TYPLOGIE DES BANQUES DE CEREALES

Le vocable « Banque céréalière » est couramment utilisé pour désigner une organisation paysanne (OP) qui gère un stock de céréales ou tout simplement n'importe quel système de stockage communautaire. Cet usage abusif du terme BC ne permet pas de percevoir les différents types de structures associatives qui évoluent dans la filière céréalière ainsi que leurs fonctions particulières. Conséquemment, elles sont généralement administrées selon les mêmes principes de gestion et ce, quelle que soit leur situation géographique ou leur forme d'organisation. Afin d'apporter un éclairage sur la nature des organisations paysannes de la filière, l'étude s'est fixé l'objectif d'établir une typologie des BC. Cinq principaux critères interdépendants ont permis la classification des BC.

2.1 Critères agro écologiques

Le critère agro-écologique permet de définir trois principales zones :

- Zone agricole excédentaire
- Zone agricole à équilibre précaire
- Zones chroniquement déficitaires (zone pastorale, zone périurbaine)

A chaque zone correspondant un type de BC avec une fonction particulière.

2.1.1 Zone agricole excédentaire

En l'absence de calamité naturelle (sécheresse, invasion acridienne...), c'est une zone où la production céréalière est régulière et excède les besoins alimentaires des populations locales. La préoccupation première des OP en année normale est de pouvoir commercialiser leurs céréales à un prix numérateur.

Dans cette zone, la BC a plutôt une **fonction de commercialisation** (c'est-à-dire d'écoulement du surplus de production) qu'une fonction d'approvisionnement des populations. La terminologie appropriée qui doit s'appliquer à cette catégorie de BC est la « **coopérative de commercialisation** » puisqu'il ne s'agit pas d'une banque céréalière au sens classique du terme.

Dans les zones d'intervention d'Afrique Verte, on identifie des coopératives de commercialisation notamment dans le sud de la région de Tillabéry (Say, Kollo) et dans la région de Zinder.

2.1.2 Zone agricole à équilibre précaire

C'est une zone dans laquelle les bonnes campagnes agricoles alternent avec les mauvaises. Les besoins des populations concernent la régulation des approvisionnements alimentaires par le stockage intra et inter annuel et par les échanges céréaliers à l'intérieur de la même zone ou avec une zone excédentaire.

Le concept initial de « **banque céréalière** » s'applique à cette zone. Les premières BC sont nées à la fin des années 80 dans les zones agricoles à équilibre précaire. Leur mode de fonctionnement initial reposait sur le système de prêt de campagne. Cela consistait à octroyer aux producteurs un crédit en nature pendant la saison des pluies correspondant à la période dite de soudure. Le crédit devait être remboursé à la récolte suivante. Ce système ne peut fonctionner que dans une zone de production céréalière. Il a connu des limites suite aux difficultés de remboursement des prêts en nature, puisqu'une seule mauvaise campagne suffit pour couper le cycle de prêt et met ainsi en péril la vie de la BC.

Pour les identifier des autres types de BC, nous désignons cette catégorie sous le terme de « **Banques céréalières classiques** ». Les OP du réseau Afrique Verte correspondant à ce type de BC sont situées dans la zone nord de la région de Tillabéry (Filingué, Ouallam, Téra, Tillabéry).

2.1.3 Zone chroniquement déficitaire (zones pastorales, zones périurbaines)

Elle correspond aux zones pastorale et urbaine qui sont structurellement déficitaires sur le plan de la production des céréales qui constituent l'aliment de base de la population. La production agricole est essentiellement axée sur le maraîchage et l'arboriculture. L'approvisionnement en céréales de ces zones dépend des échanges avec les zones excédentaires et des importations. Le besoin d'approvisionnement en céréales est quasi-permanent. Le temps de stockage est court : la BC doit faire plusieurs rotations de stocks au cours de l'année pour pouvoir répondre aux besoins des membres ou

de la population en général. Dans ces zones, les BC fonctionnent comme des magasins d'alimentation. C'est pourquoi le terme de « **Boutique céréalière** » leur convient mieux pour identifier leur nature et leur fonction.

Cette terminologie de « **Boutique céréalière** » convient aux BC des régions comme Agadez et Niamey.

Ainsi, sur la base leur positionnement agro-écologique, les BC peuvent être classées en trois catégories : « **Coopérative de commercialisation** », « **Banque céréalière classique** » et « **Boutique céréalière** ».

2.2 Critères organisationnels

Un des critères qui permet d'établir une typologie des BC est l'aspect organisationnel, notamment le statut de la BC. Le débat sur le statut organisationnel de la BC continue de diviser les acteurs. La BC est-elle une institution type coopératif ou une organisation de type communautaire ?

Pendant longtemps et aujourd'hui encore, les promoteurs de BC ne sont pas arrivés, consciemment ou inconsciemment, à différencier une institution de type coopératif d'une institution de type communautaire.

Comme son nom l'indique, une institution communautaire est une organisation dont les membres sont constitués de l'ensemble d'une communauté donnée, sans critère d'adhésion autre que celui de résider dans l'entité géographique qui constitue la communauté.

A la différence, une coopérative ne regroupe que les membres de la communauté qui ont volontairement choisi de se mettre en ensemble pour répondre en commun à un problème ou exploiter une potentialité.

*Une **coopérative** est un groupe de personnes physiques ou morales confrontées à des difficultés similaires qui se sont volontairement associées pour atteindre un but commun par la constitution d'une entreprise gérée et contrôlée démocratiquement.*

Le capital social de la coopérative est formé par un apport de quotes-parts équitables des membres. Ceux-ci acceptent de participer activement au fonctionnement de leur entreprise et de partager équitablement les risques et les avantages.

De cette définition, on peut relever que l'esprit principal qui caractérise une coopérative est entre autre :

- ***Le caractère associatif** : une coopérative est une association de personnes dont l'adhésion doit être volontairement décidée par chacun des membres. Chaque personne est libre d'adhérer ou non à une coopérative et personne ne peut être contraint à le faire.*
- ***La similarité des difficultés vécues par les membres** comme raison principale de leur regroupement en coopérative. Les membres créent leur coopérative parce que chacun d'eux vit une situation nécessitant des services que personne ne peut s'offrir individuellement.*
- ***L'esprit d'engagement commun** de chaque membre à participer activement au fonctionnement de la coopérative. Dès son adhésion, chaque membre doit participer à l'ensemble des activités de la coopérative. En effet, la résolution des difficultés pour lesquelles il s'est associé aux autres membres pour créer la coopérative dépend de sa performance individuelle.*
- ***L'idée d'entreprise** : la coopérative n'est pas simplement une association, c'est également une entreprise économique dont l'objet est d'assurer les meilleurs services aux membres,*
- ***L'esprit d'équité** : tous les membres jouissent de la même façon de tous les services rendus par la coopérative. Mais les membres sont également tous responsables et partagent les risques et les avantages qui s'y rattachent.*

Les coopératives sont autonomes et privées, elles appartiennent à leurs membres. Elles jouissent d'une personnalité morale. Elles réalisent leurs activités en toute indépendance vis-à-vis des tiers.

Au regard de ce qui précède, on voit bien que la responsabilité et l'engagement du bénéficiaire diffèrent selon que la BC a un statut coopératif ou communautaire.

Malheureusement, lors de la mise en place des BC, rares sont les promoteurs qui cherchent à comprendre quel type de statut les bénéficiaires souhaitent donner à leur organisation.

Sur la base du critère organisationnel, l'étude a fait ressortir deux types de BC : les BC à caractère coopératif et les BC communautaires.

Les premières se caractérisent par une identification des membres, la présence de textes législatifs et réglementaires et, dans la plupart des cas, d'une reconnaissance officielle matérialisée par un agrément.

Par contre, les BC de type communautaire sont sans statuts, ni règlement intérieur, ni reconnaissance juridique. Elles fonctionnent sur la base de règles traditionnelles de la communauté. La conséquence directe est l'absence d'un engagement fort de la part des bénéficiaires. La gestion est généralement aux mains des leaders de la communauté.

Si la forme coopérative semble être la plus appropriée pour conduire vers l'autonomisation de la BC, son mode de constitution continue de susciter un débat entre les promoteurs. La question qui est couramment posée est de savoir si la BC est une activité parmi tant d'autres, entreprise par une organisation paysanne ou est-elle une institution à part entière ?

Pour certains promoteurs, la BC est **une activité économique** entreprise par une structure associative et pour d'autres, elle est **une institution** à part entière.

La BC comme « Activité économique » d'une OP :

*La BC est une **activité économique** et sociale d'une OP déjà existante qui traite pour le compte de ses membres des opérations de collecte, de stockage, de conservation et de cession de céréales en vue de leur assurer une sécurité alimentaire et leur auto promotion.*

Dans ce cas, la BC fait partie d'un ensemble d'activités entreprises par la dite OP, mais elle constitue une entité autonome en son sein. Les membres de la BC sont les mêmes que ceux de l'institution coopérative mère, toutefois son comité de gestion peut être différent du conseil d'administration.

Vue comme une activité économique d'une OP, la BC n'a pas besoin d'une reconnaissance juridique particulière si la structure mère est déjà agréée.

La BC comme « Institution » à part entière :

*Une banque de céréales est une **entreprise** à caractère associatif ou de type coopératif, initiée par un groupe de personnes partageant les mêmes contraintes de disponibilité et d'accessibilité alimentaires et qui acceptent de mettre en commun leurs efforts pour lever les dites contraintes.*

La BC mise en place selon ce mode de constitution a le statut d'une institution à part entière et par conséquent doit se faire agréer. Les membres adhèrent directement à la BC et constituent l'AG. Le comité de gestion de la BC est confondu au conseil d'administration de l'institution.

Ainsi le mode d'organisation et de fonctionnement de la BC change selon qu'elle est considérée comme une **activité économique d'une OP ou une **institution** autonome.**

2.3 Critère « relations avec le marché »

Le rapport de la BC avec le marché a été examiné à travers trois indicateurs :

- Le système d'approvisionnement qui peut être *externe ou interne*,
- Le système d'écoulement qui peut également être *externe et interne*.
- Le nombre de rotation du stock au cours de l'année.

L'analyse de ces trois indicateurs permet de définir le type de BC. Comme indiqué dans les tableaux ci-dessous, selon quelle soit coopérative de commercialisation, banque de céréalière classique ou boutique céréalière, sa relation avec le marché est différente.

Tableau n°1 : Systèmes d'approvisionnement et d'écoulement

Typologie de BC	Approvisionnement interne	Approvisionnement externe	Écoulement interne	Écoulement externe
Coopérative de Commercialisation	Oui Une coopérative de commercialisation s'approvisionne auprès de ses membres et des autres producteurs de la localité	Non Normalement une coopérative de commercialisation ne s'approvisionne pas à l'extérieur	Non Sa vocation est d'écouler les produits de ses membres à l'extérieur	Oui Les débouchés sont en dehors de la coopérative
Banque céréalière classique	Oui Si la campagne est localement bonne	Oui Si la campagne n'est pas localement bonne	Oui Son objectif est d'approvisionner d'abord ses membres	Non Sauf en cas exceptionnel (Ex : mévente)
Boutique céréalière	Non Pas de disponibilité locale	Oui Parce que la production locale est très insuffisante ou même absente	Oui Son objectif est d'approvisionner d'abord ses membres	Non

Tableau n°2 : Nombre de rotations de stocks

Typologie de BC	Nombre de rotation par an
Coopérative de Commercialisation	Plusieurs rotations en fonction des opportunités du marché
BC	Généralement une seule rotation par an
Boutique céréalière	Plusieurs rotations en fonction des besoins des membres et des opportunités du marché.

2.4 Critère « nature de l'action »

Le constat observé sur le terrain, notamment pendant les années de crise, lance le débat sur la classification des BC dans les opérations de **développement** ou dans celles de **l'urgence**. Comme décrit dans le chapitre suivant, les enquêtes de terrain ont révélé que la mise en place des BC a souffert d'une insuffisance dans la préparation du terrain et surtout dans la définition de la finalité. Il y a aussi une différence dans les approches. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons d'approche classique de la quasi-totalité des partenaires en matière de promotion des BC et celle d'Afrique Verte.

Tableau n° 3 : Comparaison entre « approche classique » et « approche Afrique Verte ».

Approche classique	Approche Afrique Verte
Objectif global : renforcer la sécurité alimentaire des populations	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Vocation de la BC : sociale et humanitaire, dans un but d’approvisionnement des populations. ○ La rentabilité est observée en terme de recouvrement des besoins alimentaires des membres et de leurs dépendants. ○ Le stock de départ est constitué essentiellement par des dons. ○ Durant l’exercice, une seule rotation des stocks est possible. ○ Peu d’échanges avec l’extérieur. ○ L’appui extérieur est quasiment indispensable pour maintenir la dynamique, renouveler les stocks, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vocation de la BC : socio économique. Elle contribue au renouvellement des stocks et à l’approvisionnement des populations par les résultats de ses opérations commerciales. ○ La rentabilité est économique : s’observe au rapport entre le coût de revient de l’exploitation et le prix de vente des céréales. ○ Le stock est constitué à crédit. ○ Des rotations de stocks illimitées. ○ Les BC ont des contacts réguliers avec les acteurs économiques du marché des céréales : autres OP, commerçants, institutions d’aide. Ces BC participent aux bourses céréalières, à des rencontres inter-OP, etc. ○ L’autonomie des BC est un objectif à terme.

Source : rapport capitalisation Afrique Verte Niger – novembre 2003

Afrique Verte mise sur le développement des échanges entre acteurs céréaliers, dont les BC, même promues par d’autres partenaires, et c’est ce qui fait la particularité de son approche. En misant sur le développement des échanges céréaliers, la BC (notamment en zone excédentaire) peut paraître parfois comme virtuelle du fait de la rotation des stocks.

2.5 Critère « Système de financement de la BC » (fonds de roulement)

Le système de financement d’une BC permet également de la catégoriser. Les principaux éléments de coût sur lesquels l’étude s’est appesantie c’est : le magasin et le stock initial.

Tableau n° 4 : Financement des BC

Typologie de BC	Eléments de coût	Sources de financement habituelles		
		Bénéficiaires	Dons	Crédit
Coopérative de Commercialisation	Bâtiment	X	X	
	Stock initial	X		X
Banque céréalière classique	Bâtiment	X	X	
	Stock initial	X	X	
Boutique céréalière	Bâtiment	X	X	
	Stock initial		X	

A travers ce critère, il ressort que les coopératives de commercialisation sont moins dépendantes des financements extérieurs de type « don ».

**TROISIEME PARTIE :
ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES BC**

3.1 Historique de la création des BC enquêtées

L'historique de la création des BC revêt plusieurs caractères. Peu de BC ont été créées de façon spontanée, c'est-à-dire à l'initiative des membres sans aucune intervention extérieure. Dans leur grande majorité, elles ont été suscitées par les partenaires au développement ou les leaders locaux, de façon appropriée ou non. La façon appropriée de créer une BC consiste à faire un diagnostic avec la population pour identifier les contraintes. Dans ces cas, la mise en place de la BC répond à une demande réelle des populations exprimée suite à une impulsion extérieure. Mais d'autres ont été mises en place suite à une intervention de leaders locaux (politiques, religieux) ou de ressortissants de la localité : ces intermédiaires expriment le besoin au nom de la population et parfois à l'insu de celle-ci et ils entreprennent des démarches jusqu'à l'aboutissement de la demande qui n'est donc pas concertée. Ce type de BC ne répond pas toujours à la problématique locale réelle mais constitue plutôt une opportunité que la population accepte gracieusement.

D'une manière générale, la mise en place des BC a souffert d'une insuffisance dans la préparation du projet et surtout d'une absence de définition de sa finalité. La dernière génération des BC qui a vu le jour entre 2001 et 2005 est particulièrement concernée. En effet, les conditions de précarité dans lesquelles vivaient les communautés villageoises au moment de leur création ont motivé les promoteurs à précipiter la mise en place de stocks, avant de réaliser le processus d'animation nécessaire en la matière. Dans certains cas, aucune animation de sensibilisation, d'organisation et de détermination des modalités de participation des bénéficiaires n'a été menée avant la mise en place des stocks initiaux.

A la lumière de ces informations on peut tenter de faire une autre typologie des BC à partir de l'historique de leur création. Ainsi, on a :

- Les **BC spontanées** (créées à l'initiative propre des membres),
- Les **BC suscitées de façon appropriée** (mises en place avec l'appui d'une structure externe en réponse à une demande consensuelle),
- Les **BC suscitées de façon non appropriée** (c'est-à-dire proposées à la population sans engagement d'aucune forme de la part de celle-ci).

Au regard de ce qui précède, c'est la logique d'intervention en matière de BC qu'il faut remettre en question en année de crise.

Certains promoteurs ont tendance à faire de la BC un instrument de gestion de crise d'urgence alors qu'elle est un outil de sécurité alimentaire durable. C'est pourquoi, le processus normal de mise en place d'une BC est constitué de plusieurs étapes, et demande du temps (3 à 4 mois), une adhésion forte et une participation des bénéficiaires.

Toutefois, en année déficitaire la banque céréalière peut jouer un rôle d'atténuation de crise, tout en restant dans la logique de développement durable, à condition que le processus de sa mise en place commence au moins 4 mois avant la période de soudure. A défaut, il est préférable de mettre en place un mécanisme provisoire de mise à disposition de céréales aux populations vulnérables (de type vente à prix modérés par exemple) et de préparer en parallèle la mise en place de la BC sur de bonnes bases.

3.2 Formalisation juridique des BC

Le caractère communautaire de la majorité des banques céréalières rend l'identification des membres difficile et conséquemment la pérennisation des actions et la consolidation des acquis. Il n'y a pas de situation exhaustive des adhérents, de même les conditions d'adhésion ne sont pas clairement définies. Les BC ne sont pas structurées en organisations paysannes de type coopératif, d'où l'absence de textes fondamentaux et de reconnaissance juridique pour la quasi-totalité des BC, notamment dans la région de Zinder.

Pour celles qui disposent d'un agrément (43 sur 106), l'appropriation des textes fondamentaux par les membres laisse à désirer car ils ont été établis dans le seul but de reconnaissance juridique et non comme instrument de gestion administrative et législative de la BC.

Le mode de désignation des membres des comités de gestion et du commissariat aux comptes n'est pas basé sur des critères solides et, dans plusieurs cas, il s'agit d'une cooptation par affinité au chef de village ou à des leaders locaux. Mieux encore, les personnes désignées ne connaissent pas toujours leur poste et moins encore leurs rôles.

Sur 62 BC enquêtées dans la région de Zinder, seules 4 (Zagawa Peulh de Matameye et Godori, Koulankarki, Mahaka Saley à Tanout) possèdent un agrément juridique.

A Filingué, toutes les banques déclarent posséder une reconnaissance juridique (agrément) même si, dans certains cas, il a été difficile d'en trouver les traces au moment de l'enquête (copie du document). Quand même l'agrément existe, beaucoup de membres ne sont pas informés de son existence et moins encore de son utilité pour la BC et des obligations qu'il lui impose.

A Agadez, 7 BC sur les 17 enquêtées ont un agrément. Pour le reste, soit la procédure suit son cours soit les membres n'ont pas l'intention d'accomplir cette formalité dont ils ne comprennent pas la portée.

3.3 Le fonctionnement des BC

L'absence d'animation suffisante lors de la mise en place des BC et le mode de désignation des membres du comité de gestion ont entraîné une insuffisance dans la compréhension des rôles des membres des COGES (comité de gestion) et des comités de contrôle (commissariat aux comptes).

L'inexistence d'un registre des membres permettant d'identifier les vrais actionnaires de la BC constitue une difficulté majeure pour la tenue des assemblées générales. Seuls les membres des COGES, considérés d'ailleurs dans certains cas comme propriétaires de la BC, se réunissent occasionnellement pour débattre de son fonctionnement. On est dans une situation où l'AG est confondue au COGES.

Généralement, les décisions sont prises par consensus et ne vont jamais à l'encontre des intérêts des membres du comité de gestion. Dans certains cas, ce sont les décisions des chefs de village en tant que représentants de leurs communautés qui font foi (cas des banques céréalières communautaires).

Globalement, le fonctionnement des BC se caractérise par les constats suivants :

- Insuffisance d'une animation conséquente lors de leur la mise en place,
- Mode d'élection des membres du comité de gestion non démocratique dans plusieurs BC;
- Absence de registre de membres ;
- Manque de tenue (ou tenue irrégulière) des AG ;
- Absence de Procès verbaux de réunion des COGES ;
- Forte implication des leaders locaux dans le fonctionnement et la gestion de la BC.

Les conséquences qui en découlent sont :

- BC spontanées (créées à l'initiative propre des membres),
- Insuffisance dans la compréhension des rôles des membres des différents organes : AG, COGES, CdC ;
- Difficultés d'identification des membres de la BC et de détermination des responsabilités;
- Absence d'une vraie Assemblée Générale : c'est l'assemblée villageoise toute entière qui fait office d'AG de la BC, si ce n'est pas réduit aux seuls membres du COGES.
- Manquements dans les modes de prises de décision et dans leur application
- Difficultés d'appropriation de l'activité par les bénéficiaires.

Certes plusieurs insuffisances perturbent le bon fonctionnement des BC, mais l'implication non appropriée des autorités coutumières (chefs villages ou leaders locaux), constitue dans certains cas le principal goulot d'étranglement à un meilleur fonctionnement de la BC.

3.4 Gestion des stocks

3.4.1 Constitution du stock initial

En général, la détermination du niveau du stock initial d'une BC est fonction des paramètres suivants :

- la durée de la période de soudure (3 mois environ) ;
- l'importance de la population bénéficiaire ;
- la ration de consommation en céréales (250 kg/personne/an en zone sédentaire, 200 kg/personne/an en zone nomade)
- la part des besoins de la population que la BC doit couvrir.

Partant de ces paramètres, la BC se fixe un objectif de croissance pour les années futures en tenant compte de la croissance démographique et de l'adhésion des nouveaux membres.

Le stock initial des 106 BC a été évalué à 956 tonnes, soit une moyenne de 9 tonnes par BC. Le nombre de villages desservis par les 106 BC est estimé à 455 pour une population totalisant 320.000 habitants. Le ratio « stock disponible par personne » reste donc très faible¹. Il varie de 2 kg de céréales par personne à Zinder à 4 kg à Agadez. Ces quantités ne couvrent les besoins d'une personne que pendant 3 jours à Zinder et 6 jours à Agadez. Avec de tels ratios, l'impact de la BC sur la sécurité alimentaire des populations en année de crise reste très limité d'où la nécessité pour la BC de faire plusieurs rotations.

Aussi, les dotations initiales par BC ne sont pas proportionnelles à la taille de la population à desservir. Cela a été observé dans les trois régions. Par exemple à Matameye (région de Zinder), les 10 BC enquêtées ont reçu la même quantité (8 tonnes chacune) alors que les populations à desservir varient de 470 personnes pour la BC Zagawa peulh à 6.062 pour celle de Angoual Zangui.

Il ressort de qui précède que les critères de base de la constitution du stock de départ d'une BC ne sont pas respectés par les promoteurs, et dans la plupart pas des cas, par méconnaissance.

3.4.2 Cession des stocks

Période de cession :

Pour les coopératives de commercialisation, la période de vente n'est pas fixe, elle est fonction des opportunités commerciales qui s'offrent à l'organisation. Il peut y avoir plusieurs périodes de vente. En ce qui concerne les BC classiques, la période de cession des céréales est déterminée par les membres en AG. Elle correspond généralement à la période entre les premiers semis et le premier sarclage.

Dans les boutiques céréalières, la période de cession du stock n'est pas également fixe. Elle est fonction des possibilités de rotation. Si boutique a la possibilité de faire une ou plusieurs rotations, la cession commence dès le mois d'avril pour se terminer généralement en septembre. En l'absence de toute possibilité de réappropriation de la part de la banque, la période de cession s'étale généralement de juillet à septembre.

Modes cession : trois modes sont observés.

- La cession à crédit en nature
- La cession au comptant
- La cession mixte qui est une combinaison des 2 premiers modes.

Le mode de cession observé dans les coopératives de commercialisation et les boutiques céréalières est essentiellement « la vente au comptant » tandis que dans une BC classique les trois modes peuvent s'appliquer. Dans ce cas, la répartition du stock entre les modes de cession n'est pas fixe. Elle varie d'une banque à une autre et d'un département à un autre, mais la cession à crédit est dominante dans les BC de la région de Zinder (Magaria Matameye, Mirriah et Tanout). Par exemple à Tanout : le stock des BC enquêtées est cédé pour 2/3 à crédit et 1/3 au comptant.

¹ Il est en moyenne de 2.98 kg par personne par an dans l'hypothèse d'une seule rotation

Intérêt sur cession du stock : les taux sont variables d'une BC à une autre. Il varie de 5 % à Magaria (Zinder) à 30 % à Mirriah (Zinder). Ces taux sont fixés par les bénéficiaires en fonction du contexte local.

Rationalisation du stock : Les notions de rationalisation (fixation des quotas en fonction de la taille de la famille) n'existent pas dans la plupart des cas. Et même lorsqu'elles existent (cas de la région d'Agadez), elles ne sont pas toujours respectées.

Fixation des Prix de vente : les prix sont fixés par les membres du COGES ou en assemblée villageoise. Les prix pratiqués au niveau des BC sont indexés à ceux du marché local, toutefois ils sont généralement légèrement inférieurs.

Politique sociale : Il n'y a pas une vraie politique sociale appliquée aux populations les plus vulnérables. Dans certaines banques, on observe de timides mesures sociales (priorité aux plus vulnérables en ce qui concerne la cession à crédit en nature). Mais ce genre de mesures comporte aussi des risques de recouvrement, car une personne très vulnérable reste peu solvable.

3.4.3 Reconstitution des stocks

Période de reconstitution : elle est fixée dans toutes les BC presque au même moment, c'est-à-dire à la période de récoltes généralisées car, dans certaines zones, il faut éviter les premières récoltes qui ont des graines fines avec un taux d'humidité assez élevé. Ce type de céréale est difficile à stocker.

Les mois de novembre et décembre sont les périodes les plus favorables à la reconstitution des stocks céréaliers de qualité.

Lieu d'achat : Les achats se font aussi bien au village auprès des membres et des non membres qu'au niveau des différents marchés de la zone. La plupart des BC enquêtées ne faisant pas partie d'une union, il n'y a pas de commandes groupées, même si dans certaines BC, les membres disent être favorables à ce mode d'achat en cas de déficit dans la zone.

Des 106 BC enquêtées, seules celles de Filingué utilisent les bourses de céréales comme moyen de reconstitution bien qu'elles soient informées par le biais des ateliers de préparation qui sont organisés. En plus de l'éloignement, pour les BC d'Agadez, c'est surtout l'absence d'organisation interne suffisante qui constitue selon les responsables des BC, la raison de leur non participation aux bourses. Toutefois, de l'analyse des informations reçues, il ressort bien clairement que le système de réapprovisionnement actuel arrange bien certains responsables de BC qui sont hostiles à tout achat lors des bourses où la transparence est de mise.

Fixation du prix d'achat : le prix d'achat est fixé à l'identique à celui du marché local.

Choix des fournisseurs : pour les achats au village, il s'agit principalement des producteurs locaux. Au marché, les fournisseurs sont les producteurs des villages environnants et les commerçants.

Délai de reconstitution : pour toutes les BC, il n'y a pas de délai fixe pour la reconstitution des stocks, ce qui constitue un véritable problème de gestion. Au mois d'avril, certaines BC (comme Kangna Mahaman à Mirriah) ont de l'argent en caisse tandis que le stock au magasin est quasi nul. Les conséquences sont multiples. Il y a d'abord l'incidence sur la quantité du stock à reconstituer, donc sur la couverture des besoins des populations car, en avril, les prix sont déjà élevés pour un approvisionnement efficient. Ensuite, il y a un grand risque d'utilisation frauduleuse de l'argent s'il n'est pas sécurisé dans un compte d'épargne.

Le retard accusé dans la reconstitution des stocks (que ça soit par achat ou par remboursement des prêts en nature) est une des causes de la décapitalisation que connaissent la quasi-totalité des BC. Malheureusement, aucune pénalité de retard de remboursement n'est appliquée aux mauvais payeurs, ce qui décourage les bonnes volontés.

Conditions de stockage : dans la majorité des BC enquêtées, les meilleures conditions de stockage ne sont pas toujours réunies ; l'absence de palettes oblige certaines BC à utiliser le bois local, sensible aux vermoules et attirant généralement les termites. Certaines BC stockent à même le sol.

De plus, le caractère rudimentaire des matériaux utilisés dans la construction de certains abris occasionne des pertes de céréales variant de 5 à 7,5 % par an selon les BC.

3.5 Moyens de gestion du stock

Moyens humains : Au niveau de toutes les BC, un poste de gérant est créé, occupé par une femme ou un homme.

Parfois, cette fonction est permutable entre tous les membres du comité de gestion. Dans ce cas, aucune forme de rémunération n'est prévue. Là où un seul membre du COGES assure la gérance en permanence, une gratification dont le montant diffère d'une BC à une autre lui est souvent accordée. Mais d'une manière générale, le mode de détermination de cette gratification reste opaque.

Globalement, on peut dire que la fonction de gérant est bénévole, ce qui peut créer des problèmes de gestion, puisque le poste est très convoité. L'obstination de certaines personnes à vouloir assurer la gérance au moment des cessions prouve qu'elles ont quelque part un intérêt sous-jacent.

Outils de gestion : La gestion du stock est informelle bien que dans la plupart des cas, les documents de gestion ont été présentés et expliqués aux bénéficiaires au cours des formations données par les promoteurs ou des sous-traitants. Les documents sont mal tenus ou, le plus souvent, ne le sont pas du tout. Généralement un seul cahier remplace l'ensemble des documents.

La difficulté de tenue des documents relève principalement de l'analphabétisme des membres des COGES, notamment à Agadez et dans certains départements de Zinder et, dans une moindre mesure, d'un manque de motivation lié au caractère bénévole de la fonction de secrétaire en tant qu'administrateur.

3.6 Gestion financière et comptable

L'absence ou la non tenue des documents rend inefficace la gestion financière et comptable dans plus de 90 % des BC enquêtées.

3.6.1 Gestion de la trésorerie

A ce sujet, le constat dégagé est que, dans l'ensemble des BC, la gestion d'une somme importante d'argent par le (la) trésorier(e) est considérée comme une tâche risquée dans les villages, notamment pour les femmes². Ainsi, la caisse de la BC est parfois partagée entre les membres du COGES qui à leur tour confient l'argent à d'autres personnes de confiance. Dans certains cas, c'est le chef de village ou le plus nanti du village qui fait carrément office de trésorier.

Dans 80% des cas, le système de sécurisation de l'argent de la BC entre la période de cession et de reconstitution des stocks est défaillant. Sur les 106 BC enquêtées seules 22 disposent d'un compte de dépôt.

3.6.2 Recouvrement des crédits

Les insuffisances liées au sens communautaire donné à la plupart des BC se répercutent sur le niveau de recouvrement des crédits, aussi bien en nature qu'en espèces.

En effet, dans la BC communautaire, les bénéficiaires ne mesurent pas le poids de leurs obligations envers l'organisation. Seul le chef de village oblige certains créanciers à honorer leur engagement et souvent sous la menace de les traduire devant les autorités.

La synthèse des actifs circulants des 106 BC fait ressortir un résultat économique globalement en équilibre. En avril 2006, les actifs circulants des 86 BC pour lesquelles les données étaient disponibles, représentent 99,92 % de leur stock initial cumulé. Malheureusement 51,15 % de ces actifs représentent des créances dont certaines sont difficilement recouvrables car il n'existe pas de listes de débiteurs.

En raisonnant en terme « d'actifs disponibles » dans les BC au moment de l'enquête, la situation est loin d'être bonne. Les ressources totales (en nature et en espèces) ne représentent que 48,85 % du stock initial.

² Il y a une forte tendance à confier ce poste aux femmes compte tenu de leur rigueur en matière de gestion.

En résumé l'avenir des BC enquêtées (notamment celles de la région de Zinder qui pratiquent largement la cession à crédit) dépend exclusivement des efforts de remboursement des créances. Pour les BC qui ont moins de 50 % d'actifs circulants par rapport au stock initial, un audit approfondi doit être fait par les promoteurs pour comprendre en détail les origines de la détérioration du stock.

3.6.3 Compte d'exploitation

Aucune des 106 BC enquêtées n'a établi un compte d'exploitation pour vérifier ses performances économiques par rapport à ses objectifs. L'esprit communautaire de la BC et la primauté donnée à sa fonction sociale sont les principales raisons de l'absence de cet état financier.

3.7 Contrôle de gestion

3.7.1 : Contrôle interne

Théoriquement chaque BC dispose d'un organe de contrôle interne composé de 2 à 3 membres mais il a été constaté qu'ils sont dans la plupart des cas analphabètes.

Lors des enquêtes, quelques cas de contrôles ont été signalés au niveau de certaines BC, notamment au moment de la cession et de la reconstitution. Mais aucun rapport matérialisant ces actes de contrôle interne n'existe, ce qui explique que les résultats n'ont pas été restitués à l'AG et que les recommandations sont restées sans application.

3.7.2 : Contrôle externe

Il s'agit principalement du suivi du promoteur ou des services de tutelle de l'Etat. A Zinder, les BC financées par l'UNICEF sont suivies par les services techniques des départements avec une fréquence de 2 missions par an qui sont parfois effectuées à des périodes ne correspondant pas aux phases critiques du cycle de gestion des BC (phases cession et reconstitution).

Aucun contrôle de l'administration de tutelle, en l'occurrence les services déconcentrés de la Direction de l'action coopérative et de la promotion des organisations paysannes (DAC/POR) n'a été signalé par les BC enquêtées.

Les banques céréalières et la crise 2005

On se rappelle que le résultat de la campagne agricole 2004-2005 a laissé apparaître un déficit céréalier net de 223.448 tonnes et fourrager de 4.642.219 tonnes.

Cette situation a pour principales causes la conjugaison des effets de la sécheresse et des attaques des criquets pèlerins.

Ainsi, ce sont au total 3.000 villages totalisant une population de 3.293.650 habitants, soit 32% de la population nationale, qui ont été déclarés en situation d'insécurité alimentaire parmi lesquels 2.541.400 personnes dans un état préoccupant.

Face à cette situation, tous les mécanismes de sécurité alimentaire ont été activés. L'Etat et les différents partenaires au développement ont entrepris diverses actions d'atténuation de crise. Situées au premier niveau du mécanisme de sécurité alimentaire à cause de leur proximité des bénéficiaires, les BC ne sont pas restées en marge de cette lutte, mais ceci n'a pas été sans conséquence sur leur situation financière.

En tant qu'activité économique, la banque céréalière a une double fonction : *économique* et *sociale*, c'est-à-dire que la BC est une entreprise populaire à but non lucratif dont la finalité est de rendre un service à ses membres. En tant qu'entreprise, et pour être durable, elle doit équilibrer ses comptes au risque de disparaître. Mais la crise 2005 a été d'une telle ampleur que la plupart des banques céréalières ont dû privilégier la fonction sociale au détriment de l'économique.

Par exemple à Filingué, sur les 27 BC enquêtées, 14 BC (8 de l'union Nassifa de Filingué et 6 de l'union Soudji de Bonkoukou) ont appliqué une politique sociale dans la gestion du stock. 11 BC ont affirmé avoir cédé plus du tiers de leur stock à crédit en nature, 3 BC ont vendu leur stock à un prix nettement inférieur à celui du marché. Par exemple, un membre affirmait : « au moment où nous vendions nos céréales (mil) à 400 FCFA la mesure, le mil se vendait à 950 FCFA la mesure sur le marché local ».

De plus, la crise alimentaire 2004-2005 a provoqué une ruée exceptionnelle des paysans vers les banques céréalières. Ainsi, en dehors des bénéficiaires habituels (les membres), beaucoup de paysans ont bénéficié des services des banques céréalières au pic de la crise 2005.

Au-delà des communautés du village de la BC, d'autres localités voisines se sont approvisionnées auprès des banques céréalières. Plusieurs banques céréalières ont affirmé avoir vendu des céréales à des personnes venant de plus 50 km de leur lieu d'implantation.

Un membre de la banque céréalière de Kwaran Toudou affirmait « pour la première fois, un habitant de Abala (48 km de Kwaran Toudou) est venu acheter des céréales chez nous ».

Cette ruée vers les BC a entraîné l'épuisement rapide de leurs stocks. Sous la pression sociale des populations en détresse, plusieurs BC ont été obligées de se réapprovisionner sur le marché local à des prix très élevés. Ainsi, à grands frais, les banques céréalières ont effectué maintes rotations de stocks entraînant ainsi une perte en cascade leur capital.

Cependant, même si la crise alimentaire 2004-2005 a occasionné une décapitalisation des banques céréalières, beaucoup de membres se réjouissent du rôle qu'elles ont joué.

Les banques céréalières ont certes joué un grand rôle dans la gestion de la crise alimentaire 2005, mais cela ne s'est pas opéré sans conséquence sur leur survie.

Aujourd'hui plusieurs banques se trouvent dans l'incapacité de reconstituer leur stock, surtout dans les localités où il a été cédé à crédit en nature et où la campagne agricole 2005 n'a pas répondu, une fois de plus, aux attentes des producteurs.

3.8 : Points forts et points faibles des BC

3.8.1 Points forts

Malgré les nombreuses difficultés que traversent les banques céréalières enquêtées, on peut relever des comportements qui font croire aux possibilités d'amélioration dans un proche avenir ; il s'agit de :

- La prise de conscience générale des populations locales de la manifestation de plus en plus importante de l'insécurité alimentaire;
- La conviction des populations de l'utilité de la BC comme instrument de lutte contre l'insécurité alimentaire,
- La motivation des femmes à s'impliquer dans le fonctionnement des BC;

3.8.2 Points faibles

En ce qui concerne les points faibles, il faut distinguer ceux qui sont internes aux BC de ceux qui sont liés au contexte de l'intervention.

3.8.2.1 Points faibles internes aux BC

- Insuffisance dans le fonctionnement des organes de la BC,
- Absence ou non tenue des documents de gestion et des documents administratifs,
- Non formalisation juridique des banques céréalières communautaires,
- Analphabétisme de la plupart des membres des COGES,
- Inexistence des listes des redevables dans certaines BC notamment à Mirriah,
- Non respect des délais normaux de reconstitution de stock et utilisation des intermédiaires qui utilisent l'argent de la BC à leurs fins personnelles jusqu'au moment de la hausse des céréales, notamment dans le département de Mirriah,
- Difficultés dans le recouvrement des créances sans intervention extérieure, et parfois même avec l'intervention des forces de l'ordre.

3.8.2.2 Points faibles liés au contexte de l'intervention

- Insuffisance dans la sensibilisation des bénéficiaires avant la mise en place des BC,
- Manque de magasins adéquats et de matériels pour le stockage et la conservation des céréales, notamment à Matameye et Mirriah,
- Insuffisance de stock de départ des BC, car déterminé sans critères objectifs,
- Insuffisance du suivi et de l'appui conseil des promoteurs,
- Insuffisance des formations reçues par les membres des COGES.

3.9 Classification des BC selon la grille à indicateurs multiples.

A l'issue de l'exploitation des données, les BC qui ont fait l'objet de l'enquête ont été classées à l'aide d'une grille à « indicateurs multiples »³.

Afin d'apprécier le niveau de structuration et d'organisation et la capacité des membres des BC à gérer durablement les stocks et les ressources financières, nous avons élaboré une grille de classification composés de 6 indicateurs qui sont :

- L'origine et création de la BC
- La capacité d'organisation
- La capacité de fonctionnement des organes
- La capacité de gestion des stocks
- La capacité de gestion financière et comptable et
- La viabilité économique

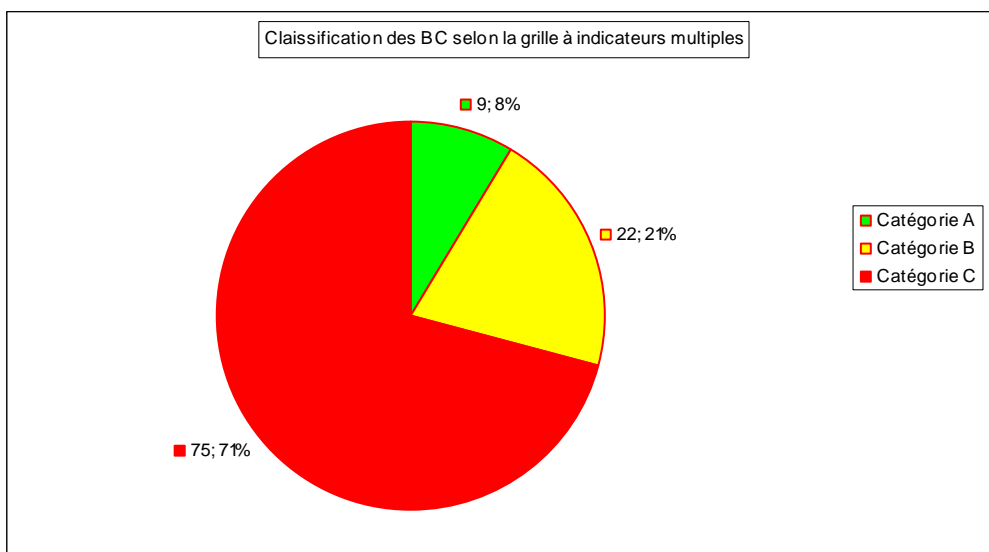
³ Voir annexe 5

Chaque indicateur est composé de plusieurs critères d'appréciation. L'ensemble des indicateurs est noté sur 100 points. Les BC sont classées en trois catégories :

- Catégorie A = BC viable = une note comprise entre 75 et 100 points
- Catégorie B = BC en voie de viabilité = une note comprise entre 50 et 74
- Catégorie C = BC en difficulté = une note comprise entre 0 et 49 points.

La classification selon la grille à indicateurs multiples donne les résultats suivants :

- Catégorie A: 9 soit 8 %
- Catégorie B : 22 soit 21 %
- Catégorie C : 75 soit 71%



La zone **rouge** (71%) indique la proportion de BC en difficultés. Le secteur **jaune** (21%) représente les BC en voie de viabilité. Seulement 8 % des BC enquêtées figurent dans le secteur **vert** qui indique la catégorie des BC viables.

Localités	BCV	BCVV	BCD
Zinder	0	3	59
Filingué	7	12	8
Agadez	2	7	8
Total	9	22	75

BCV : BC viable

BCVV : BC en voie de viabilité

BCD : BC en difficulté

CONCLUSION/RECOMMANDATIONS

Conclusion

Les résultats de l'enquête sur les banques céréalières ont mis en évidence un véritable problème d'organisation et de gestion. Sur le plan du fonctionnement, on note une grande diversité entre les banques céréalières aussi bien à l'intérieur d'un même département que d'un département à un autre. Certaines BC ont souffert de l'implication négative des autorités coutumières locales dans la gestion des stocks et des ressources financières.

Globalement, la situation des BC est très dégradée, mais en comparant les régions, les BC des départements de Mirriah et de Tanout (région de Zinder) sont les plus menacées de disparition. Celles de Filingué et d'Agadez sont dans une situation moins critique.

La classification des BC établie à l'aide d'une grille d'indicateurs multiples fait ressortir que sur les 106 BC, seulement 9 sont encore viables, 22 BC sont en voie de viabilité et 75 BC ont à des degrés divers des difficultés majeures de fonctionnement et de gestion.

La situation des BC reste globalement mauvaise. Certaines sont même en arrêt d'activité puisqu'elles traînent des arriérés depuis plus de 2 ans alors qu'elles ne disposent d'aucun stock au magasin pour répondre un tant soit peu aux sollicitations des membres.

Toutefois, il faut souligner que certaines insuffisances relevées sont à mettre au compte de l'approche qui a été biaisée dès au départ. Il s'agit de :

- Mise en place des BC sans procédure adéquate,
- Mise en place des BC dans une situation d'urgence, avec précipitation, ce qui donne l'impression qu'il s'agit plutôt d'un don que d'une action de développement durable,
- Réapprovisionnement de certaines BC en difficulté par les promoteurs, sans engagement de la part des membres pour redresser la situation antérieure. Cela peut s'assimiler à une sorte de prime à la mauvaise gestion,
- Impunité dont ont bénéficié antérieurement les auteurs de mauvaise gestion.

En dépit de ces grosses difficultés, l'objectif de la BC qui est de participer à la sécurité alimentaire des populations en offrant un service de vente et d'achat des céréales de proximité, semble être connu par tous. L'engouement des populations pour les BC et la volonté des femmes à prendre en charge la gestion sont aujourd'hui perceptibles dans la quasi-totalité des localités.

Recommandations

Sur la base des résultats l'enquête et de l'expérience d'Afrique Verte en matière d'appui aux organisations paysannes de la filière céréalière, les recommandations suivantes sont formulées :

- A l'administration de tutelle : définir une nouvelle stratégie de mise en place des BC sur la base de l'ancien document de la stratégie nationale de promotion des banques céréalières qui reste méconnu de la part de la quasi-totalité des promoteurs.
- Aux promoteurs et aux bénéficiaires des BC: utiliser les documents de travail qui sont annexés au présent rapport et qu'Afrique Verte met à leur disposition pour renforcer leurs capacités en la matière. Il s'agit d'un guide d'animation, d'un manuel de formation de base spécifique aux BC et d'un canevas de mise en place d'une BC. La formation des responsables des BC sur le module de base doit être accompagnée d'une formation sur la méthode SIGESCO (Simulation Gestion- Comptabilité) appliquée aux BC.
- Aux responsables des BC : abandonner le recours à des circuits commerciaux douteux et coûteux pour s'insérer dans un système plus transparent que constitue la bourse aux céréales

ANNEXES

Annexe 1 : Canevas de mise en place d'une banque céréalière

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

Annexe 3 : Manuel de formation pour la Banque Céréalière