



Réseau des caisses populaires du Burkina

50 ans au service du développement durable et inclusif





2





Table des matières

| | |
|--|----|
| Lettre de l'éditeur - - - - - | 5 |
| Réseau des Caisses populaires du Burkina (RCPB) : 50 ans au service du développement - - - - - | 6 |
| La gouvernance au RCPB : Le succès d'une gestion partagée - - - - - | 12 |
| La reconfiguration, un défi constant pour la pérennité du réseau - - - - - | 16 |
| Le pilotage de la reconfiguration : un arsenal de mesures pour un projet d'envergure - - - - - | 22 |
| Degradation de la situation sécuritaire au Burkina Faso : une dure épreuve de résilience pour le RCPB - - - - - | 26 |
| L'accompagnement axé sur le genre au RCPB : des gestes protecteurs à l'endroit de la gente féminine. - - - - - | 30 |
| Les audits organisationnels au RCPB : vers une utilisation optimale des ressources humaines - - - - - | 34 |
| Reconnaissances du RCPB : Plus d'une centaine de distinctions reçues au Burkina Faso et à l'international - - - - - | 36 |
| La démarche qualité au RCPB : un marathon vers l'excellence avec la certification ISO 9001 –version 2015 - - - - - | 38 |
| Le financement du développement par le RCPB : Plus de 4 000 milliards investis dans l'économie nationale en 50 ans - - - - - | 44 |
| La mise en place des CFE : une spécialisation du crédit pour les PMI/PME - - - - - | 50 |
| L'arrivée de l'URCPSO à la FCPB : Le passage à la stabilité - - - - - | 54 |
| Le partenariat : un appui considérable aux activités du RCPB - - - - - | 58 |
| La bascule à SAB/AT : une expérience assez difficile pour la FCPB- - - - - | 62 |
| La place des loisirs au RCPB : Des activités récréatives régulières pour plus de convivialité et de productivité - - - - - | 64 |
| Portfolio : réjouissances enfant - - - - - | 66 |
| Portfolio : Dons - - - - - | 67 |
| Portfolio : sport collectif - - - - - | 68 |
| Portfolio : reboisement - - - - - | 69 |
| Portfolio : Animation de stand - - - - - | 70 |



Lettre de l'éditeur

Le Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB) a vu le jour en 1972. À travers ses projets et programmes et avec l'appui de ses partenaires, le RCPB a su gagner en notoriété et contribuer à l'épanouissement de ses membres. Au fil des années, cette institution de finance décentralisée a réussi à s'implanter dans les 45 provinces du Burkina Faso.

À l'occasion de son cinquantième anniversaire, nous avons élaboré un document synthétique sur la vie de RCPB. Il permet de faire une halte pour faire le point après 50 ans de parcours au service du développement à la base.

Nous vous proposons de découvrir ou de redécouvrir les grandes étapes de la création, du fonctionnement de l'évolution et des acquis engrangés par le Réseau des Caisses Populaires du Burkina Faso.

Sous le format d'un magazine, ce document est donc destiné à promouvoir les efforts de plus d'un millier d'hommes et de femmes qui, de par leurs efforts ont réussi à impacter positivement le secteur de la finance décentralisée au Burkina Faso, mais aussi dans la sous-région.

Cet ouvrage présente le Réseau des caisses populaires du Burkina au public en mettant l'accent sur les principaux faits marquants.

Pour les acteurs ayant travaillé au RCPB et ceux qui y travaillent encore, le livre présente leur sacrifices consentis au quotidien pour l'atteinte des objectifs assignés. Pour les partenaires, ils y trouveront l'expression, la reconnaissance d'une entité, qui a su bénéficier de leur accompagnement pour son épanouissement et pour être un modèle aujourd'hui dans son secteur.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture.



Azzatou Sondo / Nignan,
Directrice générale de la FCPB



RÉSEAU DES CAISSES POPULAIRES DU BURKINA (RCPB) : 50 ANS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

La première Caisse populaire du Burkina a vu le jour en 1972 dans la région du Sud-Ouest, plus précisément dans la Bougouriba. Au fil des années, cette institution de microfinance a réussi à s'implanter dans les 45 provinces du Burkina Faso. 50 ans après, le RCPB compte environ 700 000 sociétaires, près de 1200 employés, 35 caisses populaires agréées et 200 points de vente. En un demi-siècle, les Caisse populaires sont devenues l'un des modèles coopératifs d'épargne le plus réussi au Burkina Faso et dans la sous-région.

1 Présentation

Le RCPB est un mouvement de coopératives d'épargne et de crédit qui a vu le jour en 1972. Il est régi par la loi 023 AN 2009 du 14 mai 2009. Le RCPB mène ses activités d'intermédiation financière sous la forme de coopérative dont les membres sont propriétaires.

Les caisses populaires sont des institutions chargées de collecter l'épargne de leurs membres. Elles la rétrocèdent sous forme de crédits pour le financement des activités des membres, en vue leur propre épanouissement et du développement économique du pays. Institution de microfinance la plus importante et la plus ancienne dans le pays, le RCPB regroupe 200 points de vente repartis dans les 45 provinces.

Le RCPB se donne pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses membres et de la communauté, dans un esprit de solidarité et de responsabilité individuelle et collective par :

- la mobilisation de l'épargne locale ;
- le développement d'entreprises coopératives d'épargnes et de crédit fiables et rentables ;
- la promotion de produits et services financiers accessibles et adaptés ;
- l'administration et la gestion démocratique selon les règles et principes coopératifs dans le souci et le respect de la personne humaine.

En termes de valeurs, la structure veille à prendre en compte les besoins fondamentaux tant individuels que collectifs de ses membres dans :

- le respect des personnes ;
- le respect des principes d'honnêteté et d'intégrité ;
- le respect du bien commun ;
- le respect des lois et règlements ;
- le respect de l'organisation ;

Le Réseau a pris comme engagements :

- l'attention et l'écoute de ses membres ;
- la lutte contre la pauvreté et le soulagement de la misère ;
- la recherche de l'excellence et la disponibilité dans le travail.



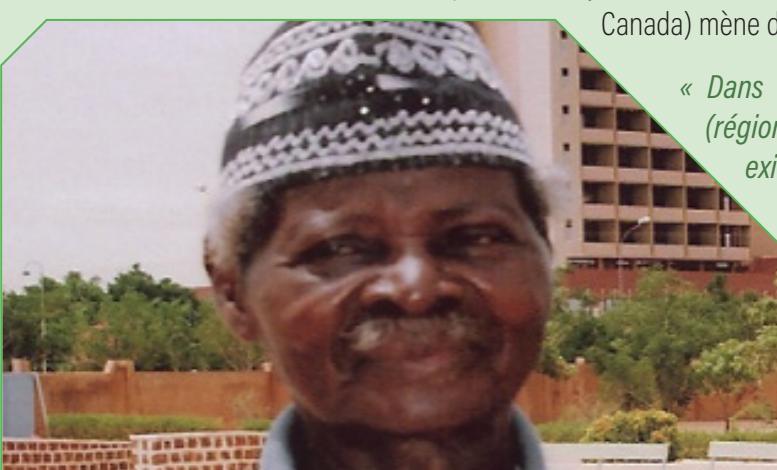


2 Genèse du Réseau des caisses populaires du Burkina

Le projet de la création du réseau est né des cendres de l'Agence d'exécution de programmes de développement. A la suite du départ des agences d'exécution de programmes de développement rural, l'État a mis en place des organismes régionaux de développement (ORD). Ces organismes étaient chargés des objectifs jadis assignés aux agences d'exécution de programme, en y ajoutant un mécanisme relatif à l'organisation du monde rural.

Pour répondre à ces objectifs, il a été créé la Direction des Institutions Rurales et du Crédit (DIRC) au sein du ministère en charge de l'agriculture, pour la promotion, la formation, l'appui-conseil et le contrôle de la gestion des organisations coopératives et pré-coopératives. Avec cette nouvelle donne, le « *développement communautaire* », comme stratégie de prise en charge des populations par elles-mêmes est « *une option nationale* ». Dans cette optique, des groupements villageois pré-coopératifs (GPC) sont mis en place et c'est dans ce contexte que le projet de création des coopératives d'épargne et de crédit prend corps en 1972.

L'aventure des Caisses Populaires au Burkina Faso commence donc réellement en 1972 avec des actions de sensibilisation d'un coopérant canadien, Michel Lagacé. A la demande de la population de la Bougouriba où il travaille et de la Compagnie internationale de développement rural (CIDR) France qui avait peu d'expertise en matière de mise en place de coopératives d'épargne et de crédit, la fédération de Québec des Caisses Populaires Desjardins du Canada (Compagnie internationale de développement rural du Canada) mène des actions d'animation et de sensibilisation.



Denis DABIRE,
1er Premier président de l'union de la Bougouriba en 1976.

« *Dans la zone d'intervention de la CIDR en pays Dagara (région de la Bougouriba), des Groupements villageois (GV) existent et fonctionnent avec succès. Après avoir étudié des GV sur place, une mission d'étude canadienne s'est prononcée pour le lancement d'un projet d'implantation des Caisses Populaires dans cette région, avec l'aide des Caisses Desjardins. Pour la mission canadienne, cette région était préparée à recevoir une institution financière et le modèle des caisses populaires du mouvement Desjardins était plus adapté. », rapporte Denis DABIRE, 1er Président du Conseil d'administration de la Caisse Populaire de Dissin.*



Premier site d'implantation des caisses populaires à Diébougou

3 Évolution des caisses populaires

De 1972 à 1976, quatre Caisses Populaires sont créées dans l'actuelle province du Poni. Les résultats obtenus par ces Caisses confirment l'existence de l'épargne rurale et la possibilité de la réorienter dans le développement local par le crédit, sans besoin de financement extérieur. L'apprentissage de la philosophie et des principes coopératifs est renforcé par un vaste programme d'information et de sensibilisation à la mobilisation de l'épargne et à la valorisation de l'effort paysan pour assurer son propre développement. Dès 1976, pour faire face aux défis de la formation, de la coordination, du contrôle et de la gestion des excédents de liquidités, les caisses populaires de la Bougouriba et du Poni se dotent d'une structure régionale de coopérative d'appui : l'Union régionale des caisses populaires de la Bougouriba (URCPB). Entre 1981 et 1984, quatre nouvelles Caisses voient le jour et s'affilient à l'URCPB.

Ainsi, au 31 décembre 1984, l'URCPB regroupe 11 Caisses Populaires, avec 10 000 membres coopérateurs dont 10% de femmes. Elle possède plus de 191 millions de francs CFA d'épargne pour un encours de crédit de plus de 153 millions de francs CFA. Environ 180 dirigeants de Caisses et d'Union sont formés.

Entre 1987 et 1998, la renommée et la crédibilité des caisses populaires ont amené les initiateurs à entrevoir l'ouverture d'autres régions, en prenant en compte les zones urbaines. Ainsi, l'URCPB passera de 11 à 13 caisses populaires ; l'Union régionale des caisses populaires du Yatenga (URCPY) regroupera 14 caisses et l'Union régionale des caisses populaires du Centre ('URCPC) comptera 16. L'Union régionale des Caisses Populaires du Houet et de la zone de la Comoé (URCPHC) comprend 09 caisses populaires opérationnelles. L'expansion du mouvement des caisses populaires s'est poursuivie vers l'Est du pays, avec l'ouverture de 13 caisses, avec la formation d'une pré-union à Koupéla qui deviendra en 1998 l'Union Régionale des Caisses Populaires du Centre Est (URCPCE).

L'avènement caisses dans les zones urbaines, qualifiées « *caisses urbaines* » a permis de mettre en place des caisses avec de meilleures capacités financières. Cette période a été marquée par deux changements essentiels. Le premier était un changement méthodologique, qui devait consister à affecter la prise en charge du réseau aux Burkinabè (à la place des Canadiens) et le développement d'outils. C'est la phase d'expansion du réseau, en termes de fonds, de couverture géographique, d'innovations, de programmes à l'endroit des femmes.

Les années 2000 ont été des années centrées sur le renforcement des capacités des ressources humaines à travers l'organisation

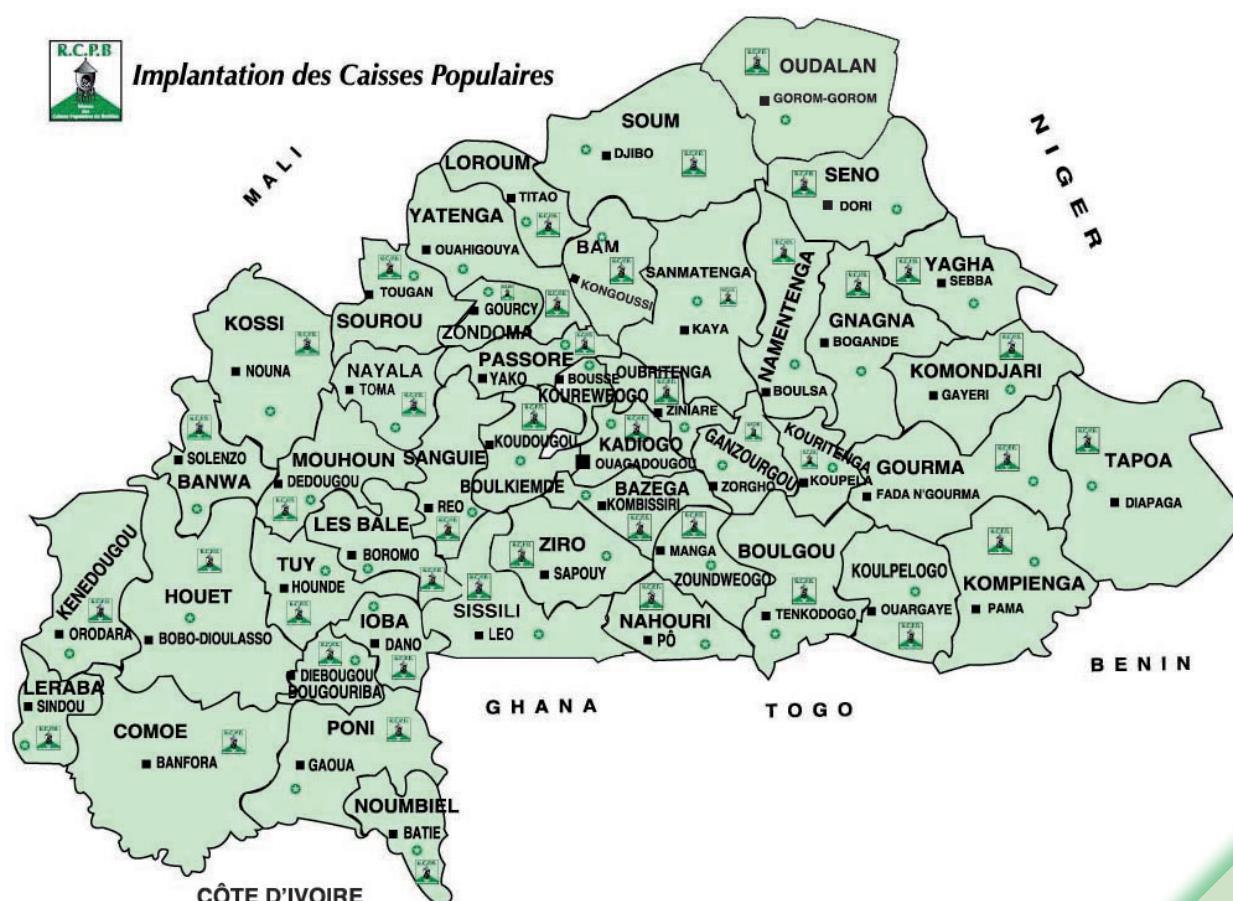


de formations continues au bénéfice des élus et l'inscription de plusieurs membres de l'équipe à des programmes certifiants. Pendant ces années, le réseau a connu un grand soutien d'organisations étrangères telles que la coopération allemande, l'Union européenne, le Fonds des nations unies, la coopération danoise, l'ONG néerlandaise NOVIB, la Caisse française de développement. Ce soutien a concerné l'assistance dans la gestion du réseau, l'accompagnement dans la mise en place des caisses.

Aujourd’hui, âgé de plus de cinq décennies, le RCPB cumule :

- un réseau présent dans les 45 provinces ;
 - près de 1200 employés ;
 - 200 points de vente ;
 - plus de 15 milliards mobilisés pour la RSE dont 200 millions affectés à la lutte contre le SIDA ;
 - plus de 4.000 milliards FCFA injectés dans l'économie ;
 - 58 milliards FCFA octroyés à plus 1,5 millions de femmes ;
 - 86.000 emplois indirects créés ;
 - l'encadrement de plus de 15.000 stagiaires ;
 - la formation de plus de 10.000 dirigeants bénévoles.

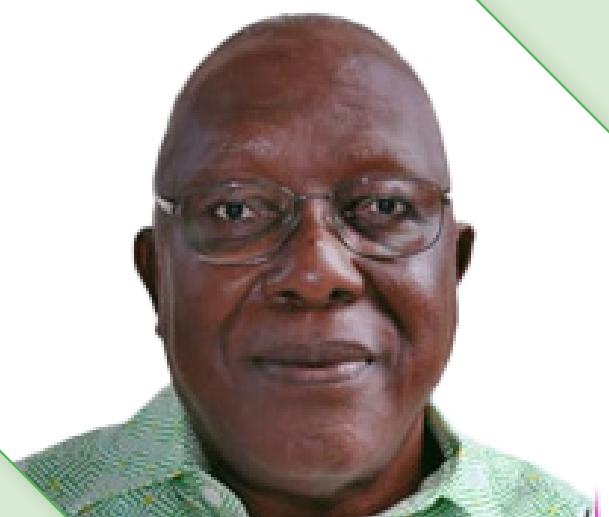
En outre, les caisses populaires offrent à leurs membres et usagers divers produits et services qui ont évolué avec les besoins des membres.





Les Directeurs généraux

ALPHA OUÉDRAOGO
1997 - 1999



MARCELIN KABORÉ
2000 - 2001



DAOUDA SAWADOGO
2002 - 2018



AZARATOU SONDO / NIGNAN,
2019 à nos jours





Les Présidents du conseil d'administration



EL HADJ ISSA OUEDRAOGO
1998 - 2007



DAO YACOUBA
2001 - 2002



KABORÉ T. ELOI
2002 - 2004



KOUANDA/BAGAYA MAMOU
2004 - 2006



SANOU LAGASSANI
2006 - 2007



BARRO OSCAR
2007 - 2008



THIOMBIANO ADOLPHE ISSA
2008 - 2011



SAWADOGO DAOUDA
2011 - 2013



TAPSOBA H. JEAN PIERRE
2013 - 2017



SAWADOGO INOUSSA
2017 - 2021



ZIDOUEMBA ALAIN OUSMANE
2017 - 2023



LANKOANDÉ MOUSSA
2023 à nos jours



LA GOUVERNANCE AU RCPB : LE SUCCÈS D'UNE GESTION PARTAGÉE

Le Réseau des Caisses Populaires du Burkina se réclame leader de la microfinance au Burkina Faso. Nul doute, il doit ce statut à une organisation minutieuse qui est centrée sur les Caisses populaires agréées (CP) ou structures de base et la faîtière des caisses populaires nées du regroupement des caisses populaires.

Le RCPB en est convaincu, la pérennité d'une organisation dépend fortement de son mode de gouvernance. Il est la charpente qui soutient toutes les actions servant les objectifs de la structure. Dans les caisses populaires, les responsabilités incombent aux dirigeants élus, représentants les membres et chargés de l'orientation et les employés, à qui incombent la gestion courante des différents paliers.

Issa Kanazoé, ancien Président du conseil d'administration de la Caisse Populaire Song-taaba, l'explique : « *Il y a les membres qui sont les propriétaires et ces membres agissent dans la gouvernance. La gouvernance est partagée entre des ressources opérationnelles qui sont des employés et les membres de la coopérative qu'on appelle dirigeants élus* » a-t-il expliqué.

L'organisation de la gouvernance du RCPB repose sur trois organes. Il s'agit, du Conseil d'administration (CA) comprenant sept (07) membres au niveau des caisses populaires et (09) à la faîtière, du Conseil de surveillance (CS) comptant trois (03) membres dont un Président et un Secrétaire et du Comité de crédit (CC), composé de trois (03) membres dont un Président et un Secrétaire. « *Dans chaque agence des caisses, il y avait ces organes chargés de la gouvernance* » explique l'ancien PCA.

Ces organes sont :

- Le Conseil d'Administration a un Président, un Vice-Président et un Secrétaire et quatre membres. Il a pour rôle de veiller au bon fonctionnement de l'entité (Caisse ou faîtière). Pour ce faire, il se réunit une fois tous les trois mois pour examiner la situation de l'entité et le fonctionnement de chaque organe. Il rend compte à l'Assemblée Générale une fois par an ;
- Le Conseil de Surveillance : il comprend un Président, un Secrétaire et un membre. Il se réunit tous les trois mois et a pour rôle de contrôler les activités de l'entité et ses relations avec les membres. Il rend compte à l'Assemblée Générale ;
- Le Comité de Crédit : il un Président, un Secrétaire et un membre. Il a pour rôle d'analyser la situation du portefeuille de crédit, d'examiner et d'autoriser les dossiers de crédits des membres. Il se réunit tous les trois mois. En outre, dans le cadre la gestion opérationnelle du crédit, il se réunit au moins une fois par semaine ou au besoin. Cet organe rend également compte à l'Assemblée Générale.





Mode de la gouvernance du RCPB

Au niveau de chaque palier, la gouvernance est exercée par les dirigeants élus qui représentent les membres. Ceux-ci sont chargés de l'orientation. Au 31/12/2022, le RCPB comptait quatre cent cinquante-huit (458) dirigeants dont 28,95% de femmes.

Les salariés (employés), quant à eux, sont chargés de la gestion opérationnelle et courante des différents paliers. En effet, les salariés sont composés de cadres, de cadres moyens et d'employés et assurent le management et l'exécution des activités quotidiennes des Caisses Populaires et/ou de la Faîtière des caisses Populaires du Burkina. La faîtière et les caisses tiennent des rencontres périodiques d'évaluation et de planification des activités et rendent compte au Conseil d'Administration au cours des rencontres statutaires. Au 31/12/2022 le RCPB compte mille cent quatre-vingt-neuf (1 189) employés composés à 23% d'hommes et 77% de femmes.

L'organisation de la FCPB

Au niveau de la Faîtière des Caisses Populaires du Burkina, la gouvernance est guidé , par les des principes coopératifs. dont le contrôle démocratique exercé par les membres.: un membre égale une voix.

Son Assemblée Générale regroupe tous les Présidents de conseil d'administration des trente-cinq (35) Caisses populaires, les présidents du conseil de surveillance et les directeurs des caisses. Les directeurs de caisses n'ont pas de droit de vote au cours de l'Assemblée générale.

Les étapes d'évolution de l'organigramme de la FCPB de 1997 à nos jours

- 1998 : création de la Fédération des Caisses populaires du Burkina marquant l'achèvement de la structuration du RCPB à trois niveaux ;
- 1997 : Mise en place de l'Unité de Coordination ;
- 1997- 2003 : organigramme de la Fédération en râteau : Direction générale- Services ;
- 2004-2005 : relecture de l'organigramme et création de trois directions centrales (direction de l'inspection générale, direction des opérations et direction du réseau et développement) ;
- 2013 : Changement de dénomination de la Fédération en Faîtière des caisses populaires suite à la reconfiguration des structures du RCPB ;
- 2005-2015 : création des huit directions (DGA, crédit, marketing et communication, informatique, déploiement, ressources humaines, financière, audit interne, etc.).



Présidium d'une assemblée générale



- 2015-2022 : création de sept nouvelles directions : crédit, commerciale et communication, informatique, déploiement, ressources humaines, financière et comptable, audit interne, etc.

Les mécanismes de consultation/concertation

Il s'agit :

des rencontres institutionnelles (comités de directions, comités exécutifs, ..comités consultatifs régionaux, rencontres avec les partenaires sociaux, ...) ;

- des rencontres semestrielles des Directeurs de Caisses ;
- des rencontres statutaires (CA, CS, CC, RC, CAC, AGO, AGE, AGC) ;
- des rencontres stratégiques.

Le système de contrôle

Le contrôle est assuré par un dispositif interne et externe.

- ◊ Le contrôle interne est assuré par les ressources du RCPB à travers les services suivants :
 - ◊ audit interne et externe ;
 - ◊ inspection ;
 - ◊ Conseil de surveillance.

Le niveau du contrôle externe est assuré par les services de la tutelle et l'autorité monétaire, à savoir le ministère en charge de l'économie et des finances, la BCEAO, la Commission Bancaire, la CIF/AO et le commissariat aux comptes

Système d'information de gestion :

- ◊ mise en place de stratège/ SAB-AT (indicateurs de prise de décision) ;
- ◊ rapport à la tutelle ;
- ◊ rapport BCEAO.

Principes d'imputabilité :

- ◊ diffusion de tous les documents stratégiques et politiques aux employés et élus ;
- ◊ reddition des comptes mensuellement, trimestriellement, semestriellement et annuellement ;
- ◊ mécanismes de délégation de pouvoirs entre niveaux ;
- ◊ application des textes dans leur intégralité ;
- ◊ clarification des rôles et responsabilités de chaque acteur.

Quelques avis sur la gouvernance du RCPB

Selon Joséphine Ouédraogo/Traoré, ancienne PCA des Caisses populaires pendant plus de 15 ans, la gouvernance a bien évolué : « Au début, les dirigeants étaient élus sur proposition lors des assemblées générales. Tout passait par eux. Ils analysaient et traitaient les dossiers. Ensuite, il y a eu la possibilité de candidater aux différents postes.



Un comité est mis en place pour apprécier ces candidatures. Une liste est ensuite dressée et publiée pour informer des candidats retenus. Après la reconfiguration, le comité de crédit, qui était géré par les dirigeants a été confié aux travailleurs. Je pense que ce serait préférable de les confier aux deux, pour donner une meilleure appréhension des questions liées au crédit (avoir la vision du dirigeant et celle du travailleur), ce sera une façon de multiplier les solutions face aux problèmes. »



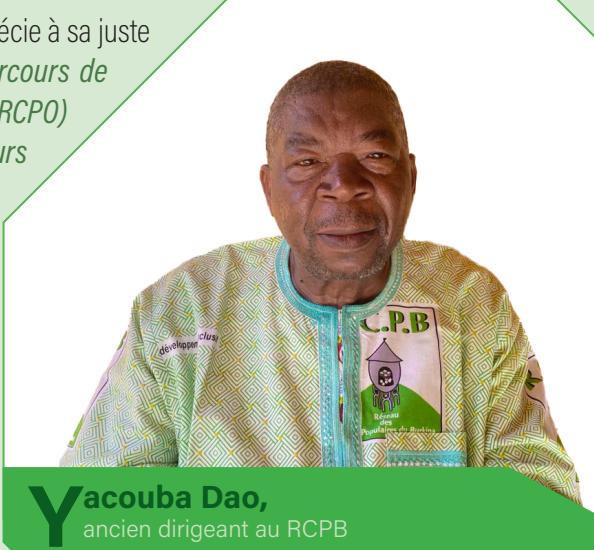
Joséphine Ouédraogo/Traoré,
ancienne PCA de la Caisse Populaire de DAFRA
pendant plus de 15 ans

En outre, elle souligne que la FCPB est très regardante en matière de gouvernance, en témoigne sa structuration, mais aussi la qualité des dirigeants qui bénéficient de formations pendant leurs mandats afin d'améliorer leurs potentialités : « *le travail acharné a permis au RCPB de grandir, et l'évolution pour moi, est un acquis. Le RCPB offre aujourd'hui de meilleures possibilités à ses membres ainsi qu'à son équipe. Le côté social au sein de l'équipe est une chose qui me marquera toujours. Que les dirigeants continuent à le faire, et s'ils peuvent mieux faire, qu'ils n'hésitent pas, car c'est toujours un plaisir de voir ceux avec qui l'on se bat tous les jours (ses collègues), aux événements les plus importants de nos vies comme les mariages, les baptêmes, ... Pour ma modeste personne, être dirigeante au sein de la caisse m'a changée positivement. Je n'aurai pensé être ce que je suis actuellement. Le Réseau des caisses populaires m'a tant appris,*

tant donné : des amis, des collaborateurs, de l'affection, d'où mon surnom « maman nationale », que j'accueille avec beaucoup de plaisir ».

En tant **qu'ancien dirigeant au RCPB, Yacouba Dao** apprécie à sa juste valeur les instances de gouvernance du RCPB. « *Revenant sur mon parcours de président de l'Union régionale des caisses populaires de l'ouest (l'URCPO) lorsqu'elle s'est affiliée à la Faitière, celle-ci a pu jouir de plusieurs avantages. ; Cette affiliation a facilité l'épanouissement des membres par l'octroi de crédits plus importants. »*

En ce qui concerne la gouvernance en général, Yacouba Dao loue les efforts des dirigeants du RCPB. Pour lui, le rang qu'il occupe aujourd'hui est le reflet de son leadership et de sa gouvernance. Ainsi, affirme-t-il : « *Je pense que la gouvernance au RCPB se porte bien. Je propose que la consultation des anciens dirigeants expérimentés soit renforcée. Ils peuvent ainsi apporter leur contribution à la bonne marche de l'institution »*



Yacouba Dao,
ancien dirigeant au RCPB



vote en AGO



LA RECONFIGURATION, UN DÉFI CONSTANT POUR LA PÉRENNITÉ DU RÉSEAU

En vue de répondre aux exigences de rentabilité de l'organisation, le RCPB s'est engagé dans un processus de révision de sa structure organisationnelle, la reconfiguration. Entre 2004 et 2013, des acteurs stratégiques se sont organisés en comités, pour conduire à bien cet ambitieux projet destiné à accroître l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Cette démarche, qui fut un parcours de longue haleine avec son lot de difficultés, s'illustre aujourd'hui comme l'une des plus belles réussites de cette structure. Elle confère à ses acteurs, ainsi qu'aux membres du RCPB, de nombreux motifs de satisfaction, notamment la fluidité des opérations et la professionnalisation des acteurs.

1 Les fondements de l'idée de reconfiguration

Plusieurs raisons ont motivé la décision de la reconfiguration :

L'organisation interne

La mission du RCPB est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses membres ainsi que de la communauté, dans un esprit de solidarité et de responsabilité individuelle et collective. Cela passe par la mobilisation de l'épargne locale, le développement d'entreprises coopératives d'épargne et de crédit fiables et rentables, la promotion de services financiers accessibles et adaptés, et par l'administration et la gestion démocratique selon les règles et les principes coopératifs, dans le souci et le respect de la personne humaine.

Pour réaliser cela, elle avait, avant la reconfiguration, organisé ses services autour de trois paliers composés de caisses populaires à la base, d'unions régionales comme structures de relai entre les caisses et l'organe national, et d'une fédération, structure de représentation nationale et internationale du mouvement.

Dans une telle organisation, dans laquelle les décisions stratégiques sont prises au niveau de la fédération, il apparaissait de fréquents dysfonctionnements découlant de lourdeurs administratives, d'insuffisances d'harmonisation des pratiques et des procédures.

En termes de cadre de concertation, la tenue des rencontres était assez fastidieuse : organiser une centaine d'assemblées générales pour les caisses de base, en plus des assemblées générales des unions régionales et de la faîtière. La production des rapports et des bilans y relatifs prenait énormément de temps et de moyens.

Ces difficultés ont imposé aux dirigeants l'idée de réviser la structure organisationnelle.





La compétitivité

L'environnement concurrentiel a aussi constitué un facteur conduisant à la restructuration du RCPB. Dans les années 2000, le marché de l'offre des produits et services financiers a connu l'arrivée des banques commerciales. Elles ont tout de suite suscité autour d'elles de l'intérêt de par leur nouveauté et par la modernité de leurs prestations. En plus d'ouvrir des agences dans la quasi-totalité des villes du pays, elles ont su opérer une « *descente en gamme* » pour toucher les petites entreprises en offrant, à travers la création de guichets de micro finance en leur sein, des services adaptés aux besoins des clientèles traditionnelles des institutions de micro finance (des produits et services à faible coût et décentralisés). La concurrence est devenue donc de plus en plus forte avec ces nouveaux arrivants, avec qui il faut désormais se disputer un marché où le RCPB marchait jadis presque seul.

Les exigences du législateur

Un des besoins majeurs était aussi de répondre aux exigences de la Confédération des institutions financières de l'Afrique de l'Ouest (CIF) sur l'harmonisation des pratiques des réseaux membres. La CIF imposait à ses membres le respect des règles légales et réglementaires édictées par les États membres de l'UEMOA.

Par ailleurs, en 2010, l'Assemblée nationale du Burkina Faso a adopté une loi qui a contraint les petites institutions de microfinance à revisiter leur fonctionnement.

Azaratou Sondo / Nignan, Directrice générale de la FCPB : « *La loi avait fixé un taux de capitalisation de 10% qui était en instance de passer à 15% (loi en cours d'adoption depuis les années 2007). Chez nous au RCPB, il y avait des caisses de petite taille, dont le niveau d'activité ne facilitait pas l'atteinte de la rentabilité souhaitée. Il fallait alors envisager un regroupement pour avoir des caisses plus fortes qui répondent aux différentes normes financières actuelles et à venir et par la même occasion, pérenniser l'offre de service en évitant une fermeture des caisses par les autorités de tutelle. Et les activités de reconfiguration, caderaient parfaitement avec ce besoin. »*

Le regroupement des caisses allait alors consister en la concentration de celles-ci dans le but d'obtenir des caisses solides en termes de rentabilité, plus fortes du point de vue de la taille et autonomes ; ce qu'il fallait au réseau pour rester sur la scène économique.

Azaratou Sondo / Nignan,
Directrice générale de la FCPB



2

Les étapes majeures de la mise en œuvre de la reconfiguration

Le processus de reconfiguration a été appuyé par la structure canadienne Développement International Desjardins (DID). Elle a permis de définir des critères de regroupement des différentes caisses. Leur expertise, bien qu'elle ait été plus théorique que pratique, a permis de mettre en place un système avec des comités et des points focaux qui ont exécuté les tâches en rapport avec la mission.

Ces comités, qui étaient chargés de prendre le relais après le départ des experts canadiens, suivaient à la lettre les orientations techniques de DID. Au niveau de chaque caisse de base, il y avait des comités locaux. Pour les régions, ont été mis en place des comités régionaux de reconfiguration (correspondant aux 5 unions). Il y avait également au niveau de la fédération un comité national qui chapotait l'ensemble des travaux de reconfiguration.

Dans ces comités, les dirigeants ont beaucoup participé ; en tant qu'administrateurs, ils ont su contribuer en termes d'informations, d'indications sur la faisabilité de certaines actions, les regroupements probables de certaines caisses eu égard de leurs réalités. Ils ont joué un rôle capital, que ce soit au niveau local, régional ou au niveau de la fédération. C'est aussi le cas pour le conseil d'administration, le conseil de surveillance, le comité de crédit, qui ont chacun joué leur partition selon leur domaine d'intervention et leur spécialité.

Émilie Zagré, ancien membre du CA de la caisse populaire de Koudougou : « *Notre contribution au niveau local a été de participer aux différentes rencontres en lien avec la reconfiguration, mettre en œuvre la stratégie de communication, la prise de résolution des regroupements, la préparation et la tenue de l'Assemblée générale extraordinaire et la tenue de l'AG constitutive de regroupement.* »

Les réflexions sur la reconfiguration du réseau ont débuté en 2004 ; toutefois, la rencontre de tous les intervenants du réseau à Tenkodogo sur le sujet en octobre 2005 a été des plus déterminantes. On peut retenir comme étapes phares :

- **en septembre 2005** : la tenue de la première rencontre de l'équipe de direction du RCPB à Tenkodogo pour jeter les bases du programme de reconfiguration.
- **entre 2005 et 2007** : la reconfiguration est inscrite dans le plan d'affaires comme réalisation à accomplir ; une rencontre est organisée entre la direction générale et les officiers de chaque union. Au cours de cette même période, le RCPB a reçu une mission d'appui technique de Développement international Desjardins pour la modélisation du RCPB à des fins de reconfiguration. Cela a permis de confirmer la pertinence de la reconfiguration, de circonscrire une meilleure structure du réseau, d'aborder le partage des rôles et des responsabilités en rapport avec la mission. Une tournée nationale a été organisée pour expliquer les enjeux de la reconfiguration et obtenir l'assentiment des caisses de base.



Émilie Zagré,
ancien membre du CA de la caisse populaire
de Koudougou



- **en 2008 :** une mission d'appui de DID a contribué à alimenter la réflexion sur la reconfiguration de la structure faîtière du réseau. Cette mission a permis d'appuyer la fédération pour documenter de façon plus opérationnelle le modèle organisationnel de la structure faîtière.
- **en 2009 :** les travaux de cette année ont permis de tenir des ateliers de travail durant lesquels les questions de regroupements des caisses ont été abordés, et la composition, le mandat des comités de soutien à la reconfiguration ont été validés. La même année a également connu la tenue des assemblées générales extraordinaires de fusion des caisses ainsi que la tenue des assemblées générales constitutives des nouvelles caisses du réseau.
- **en 2010 :** le réseau a procédé au dépôt auprès des autorités de tutelle des demandes de retrait et de nouveaux agréments des caisses populaires. Un séminaire stratégique sur la reconfiguration des faîtières a eu lieu à Koudougou. La même année, a été réalisée une étude de marché et de potentiel pour chacune des caisses reconfigurées.
- **en 2011 :** la tenue de l'assemblée constitutive de la nouvelle faîtière. Le dépôt du dossier de la demande d'agrément de la faîtière auprès de l'autorité de tutelle.
- **en 2013 :** la fin de la première reconfiguration. Le nombre de caisses agréées est passé de 113 à 39. Ces 39 caisses populaires se regroupèrent pour créer la Faîtière des Caisses Populaires du Burkina qui obtint officiellement son agrément le 19 juin 2013.
- **en 2019 :** une deuxième reconfiguration a lieu et le nombre des caisses populaires est ramené de trente-neuf (39) à trente-cinq (35). Les Caisse Populaires de Bittou, Nouna, Sebba et Séguénéga ont été respectivement fusionnées à celles de Tenkodogo, Dédougou, Dori et Kongoussi, devenant ainsi des agences de celles-ci.
- **en 2022,** une troisième reconfiguration est lancée dans des zones à défis sécuritaires. Cette situation sécuritaire du Burkina a déjà entraîné la délocalisation de quarante points de vente au 31-08-2022 et rendu difficile la supervision des activités et la reddition de comptes dans certaines régions. Les points de ventes fermés sont repartis dans quatre (4) délégations sur les cinq (5) que compte le RCPB.

3 Les acquis

Au niveau organisationnel

Le RCPB passe d'un réseau de trois niveaux à deux niveaux. Le premier niveau concerne les caisses populaires auxquelles sont rattachées des agences et des guichets.

Le deuxième niveau est celui de la faîtière ; la fédération et les cinq unions régionales ont été regroupées pour en faire une seule structure de coordination qui est la faîtière. Aujourd'hui, on parle de faîtière unique.

Les unions régionales dont les agréments ont été retirés sont devenues des délégations régionales rattachées à la faîtière.

Au niveau des ressources humaines

- le renforcement des capacités des employés et des dirigeants ;
- le développement d'une expertise interne en démarche participative de transformation organisationnelle ;
- la création d'emplois à travers le recrutement de nouvelles ressources.

Au niveau de la gouvernance

- L'édition de dix bulletins intitulés « *Le point sur la reconfiguration* » destinés à informer les employés et les dirigeants ;



- Le renforcement de la sphère de décision à travers la mise en place des comités consultatifs régionaux dans les cinq délégations régionales et du congrès d'orientation au niveau national ;
- La révision à la hausse du niveau de délégation de pouvoir des différents acteurs chargés de la gestion du crédit.

Au niveau financier

Les performances du RCPB se sont améliorées à la fin de la première reconfiguration, qui fut la plus importante. Le tableau ci-dessous en témoigne :

| Indicateurs | 31/12/2013 | 31/12/2010 | Variation(%) |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Nombre de caisses | 39 | 103 | -62,13% |
| Nombre d'agences | 83 | 0 | - |
| Nombre de guichets | 58 | 69 | -21,62% |
| Nombre de structures faitières | 1 | 6 | -83,33% |
| Nombres de délégations régionales | 5 | 0 | - |
| Nombres de membres | 979 058 | 813 210 | 20,39% |
| Encours de l'épargne | 105 434 019 342 | 75 303 929 642 | 40,01% |
| Encours de crédit | 64 177 110 989 | 63 965 935 569 | 0,33% |
| Nombres de dirigeants élus | 507 | 1560 | -67,5% |
| Nombres d'employés | 1077 | 1005 | 7,16% |
| Actif | 150 415 397 601 | 103 332 524 498 | 45,56% |
| Taux de capitalisation | 24,53% | 18,12% | 6,41% |
| Autosuffisance opérationnelle | 130,03% | 121,5% | 8,53% |
| Portefeuille à risque 90 jours | 2,52% | 5,24% | -2,72% |
| Rendement du portefeuille | 19,53% | 12,00% | 7,53% |
| Résultats | 4 177 956 034 | 2 484 706 776 | 65,73% |

4 Les perspectives

Après 2011, le nombre de Caisses Populaires est passé de cent trois (103) à trente-neuf (39). Dans la foulée, la loi 023/2009 sur les SFD accordait à l'institution une période transitoire de trois (03) pour se conformer aux exigences réglementaires. Jusqu'en fin 2016, certaines caisses populaires ne parvenaient toujours pas à se conformer aux exigences imposées par la loi, notamment le taux de capitalisation. Le plan d'affaires 2017-2020 a prévu de ramener le nombre de caisses populaires à trente-six (36) au 31/12/2018 afin de les rendre plus fortes et plus compétitives. Ce qui a eu pour effet de maintenir l'offre des produits et services aux membres dans le respect des normes édictées par les autorités monétaires et de tutelle.

La reconfiguration, telle qu'elle se présente, est un processus qui se veut continu car il permet d'adapter l'organisation aux besoins du moment, de faire d'elle une institution résiliente. Ce qui se profile donc à l'horizon, c'est une autre reconfiguration, qui viendra ajuster les irrégularités.



●



Le pilotage de la reconfiguration : un arsenal de mesures pour un projet d'envergure



Réseau des Caisses Populaires du Burkina



Solidaires pour un mieux-être!



LE PILOTAGE DE LA RECONFIGURATION : UN ARSENAL DE MESURES POUR UN PROJET D'ENVERGURE

Entreprendre le processus de reconfiguration des caisses et faîtière a nécessité une organisation minutieuse de diverses ressources. Des dirigeants aux travailleurs en passant par les consultants, chacun a joué un rôle important dans la conduite de la mission. Dans les lignes qui suivent nous feront un retour sur ces travaux, qui ont demandé à l'ensemble du réseau beaucoup d'investissement et de sacrifices multiformes.

1 **La mobilisation des ressources humaines**

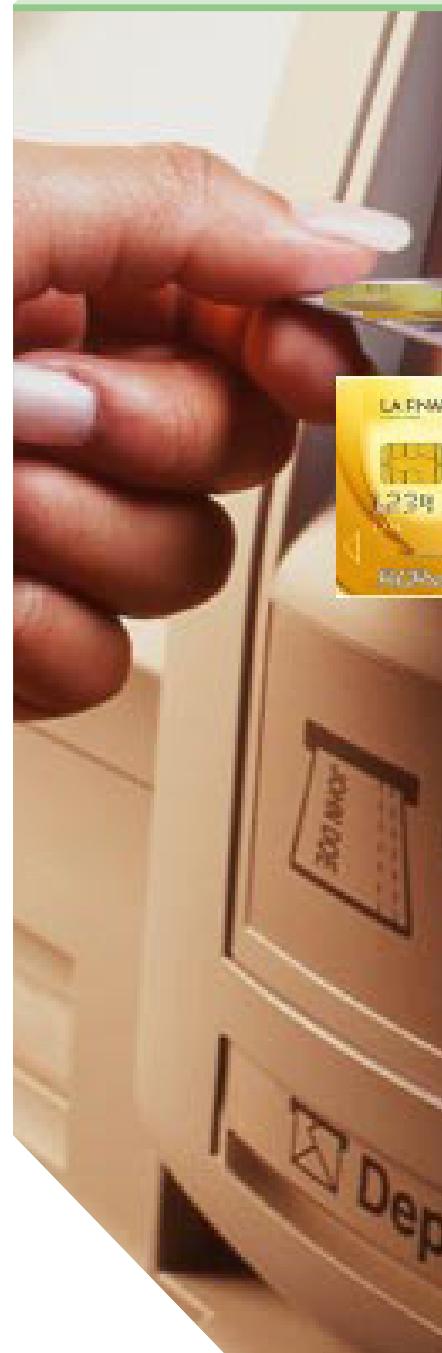
La mise en place des comités de soutien à la reconfiguration

Dans le but d'appuyer les travaux de reconfiguration du réseau, il a été prévu de créer des comités de soutien pour chaque caisse. Ces comités étaient composés des dirigeants de la fédération, des unions et des caisses ainsi que des directeurs régionaux des unions et de techniciens des faîtières. Ils avaient pour but de d'apporter un appui et une aide technique dans le cadre du projet de reconfiguration du réseau RCPB.

a. **La mise en place des comités opérationnels**

Pour permettre au comité national de soutien à la reconfiguration d'apprécier les travaux d'avancement sur la reconfiguration des faîtières, des comités opérationnels, au nombre de 10, ont été mis en place en novembre 2010. Ils sont chacun composés d'un responsable, appuyé par plus ou moins cinq personnes. Ce sont au total près d'une cinquantaine de personnes issues de toutes les entités du RCPB et occupant des fonctions diverses qui ont joué leur partition..

Derrière le RCPB, se trouve une grande famille.





| N° | COMITÉS | RESPONSABLES | PERSONNES DÉSIGNÉES |
|----|--|--------------------|--|
| 1 | Textes organiques et fiscalités | Célestin OUEDRAOGO | Placide TAPSOBA Aimé TRAORE Mahamadi SOARE |
| 2 | Organisationnel, humain et gestion du changement | Servais KEDEM | Germaine ZONGO Karim ILBOUDO Oumaro YARO Rebecca BAMBARA |
| 3 | Processus décisionnel et démocratique | Issouf SORE | Frédéric PODA Mahamadou COULIBALY Adeline ZONGO Brigitte NANA |
| 4 | Comptabilité, budget et financement | Pascaline DIASSO | Mahamadou Nikiema Francis TAPSOBA Dramane CONOMBO |
| 5 | Finances | Hamadoun SONDE | Fatimata KABORE Abdoulaye HEMA Rachid KABORE Romain TOUGMA |
| 6 | Technologies de l'information | Séraphin BONEGO | Yaya SANOU Evariste YOUGBARE Didier TIROGO |
| 7 | Gestion du territoire | Saïdou OUEDRAOGO | Alassane ROUAMBA |
| 8 | Offre de services de la faîtière | Azaratou SONDO | Hervé HIEN Francine KONGO Marguerite PARKOUDA Fati AOUBA |
| 9 | Immobilisations | Romaric SOME | Évariste PANANDIGRI Boukaré OUEDRAOGO Elise NADZIGA |
| 10 | Communication | Yvonne SAWADOGO | Fabrice BAKI Issa SAWADOGO Aminata SEDOGO |

Chacun des comités était à pied d'œuvre pour réaliser les objectifs spécifiques consignés dans un document intitulé « *Fiche de réalisation des comités opérationnels* ». Ils rendent régulièrement compte de leurs activités ; ce qui leur permet de bénéficier de la part du top management des directives et des recadrages pour un meilleur rendement de leur effort.

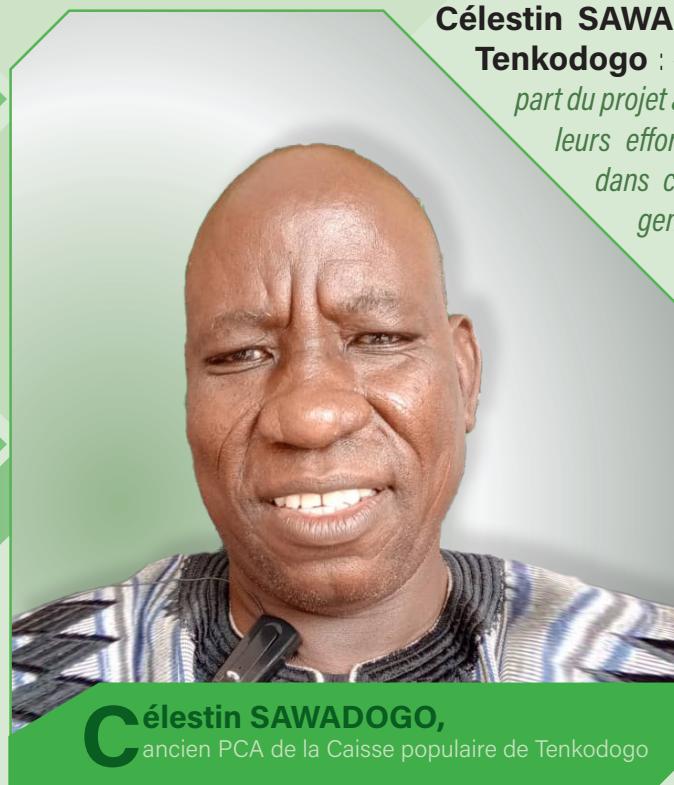
b. La communication

Dès l'an noncé du processus de reconfiguration, nombreuses ont été les appréhensions, les incompréhensions. Les doutes ont été les premiers obstacles à surmonter pour mener à bien ce projet. Il a fallu mener un grand travail de sensibilisation pour que les différentes équipes partagent l'idée de la reconfiguration qui est une nécessité pour le réseau et surtout, qui ne pourrait voir le jour sans leur concours. Ces sensibilisations ont permis de donner les informations essentielles sur le projet, mais aussi et surtout de faciliter l'adhésion des agents à ce projet.

L'idée de fusion est celle qui a suscité le plus d'incompréhensions. Pour un bon nombre de personnes, les fusions équivaudraient à des fermetures de caisses. Il fallait faire comprendre que les points de vente ne seront pas fermés. Le regroupement se ferait du point de vue des textes : on retire tout simplement la reconnaissance légale, juridique d'une caisse pour la fusionner à une autre caisse et obtenir un nouvel agrément. Il fallait signifier aussi que le retrait de l'agrément d'une caisse ne signifierait pas qu'elle ne fonctionnera plus. Elles peuvent perdre la dénomination « *caisse populaire* », mais continuent de fonctionner en « *guichet* » ou « *agence* ».



Par ailleurs, il était important de préciser que tous les emplois seraient maintenus. La reconfiguration n'entrainera le départ d'aucun travailleur.



Célestin SAWADOGO,
Ancien PCA de la Caisse populaire de Tenkodogo

Célestin SAWADOGO, ancien PCA de la Caisse populaire de Tenkodogo : « *Dans chaque caisse, il a été organisé des rencontres pour faire part du projet à chaque membre mais aussi et surtout, les persuader de mobiliser leurs efforts pour sa réussite. L'organisation des assemblées générales dans chaque caisse était assez fastidieuse. Durant ces réunions, les gens donnaient leur avis, émettaient des réserves dont il fallait tenir compte. Nous avons pu analyser ces préoccupations, nous les avons convaincus. Nous sommes parvenus à leur montrer que le réseau est une dynamique, et à l'heure de l'unification de ce réseau, tout le monde doit participer.* »

Dans le cadre du processus de fusion des caisses, les premiers pas ont consisté à mener des actions de sensibilisation auprès des différentes cibles.

Conformément au plan régional de reconfiguration, toutes les caisses relevant du RCPB ont tenu des assemblées générales extraordinaires. Il s'est tenu des assemblées générales extraordinaires pour aborder les différents aspects du projet. Les documents de référence suivants ont été partagés :

- un guide de présentation de la reconfiguration dans lequel sont résumés la présentation du projet, les objectifs, l'organisation, les différentes étapes.
- les états financiers individuels et consolidés des entités.

Pour la mobilisation des membres, des avis de convocation individuels leur ont été adressés. Des affiches ont été placées à l'intérieur et à l'extérieur des caisses. Des communiqués en français et en langues nationales ont été faits par endroits. Les membres ont bénéficié d'une formation qui a abordé les éléments suivants :

- le cahier de conduite des Assemblées générales,
- les changements majeurs de la nouvelle loi,
- les bonnes attitudes à adopter,
- l'argumentaire sur les questions récurrentes.

Par ailleurs, ont été conviés aux différentes rencontres les autorités, maires et préfets, les autorités coutumières, les responsables des services de sécurité, les services provinciaux. Ces rencontres ont permis aux participants de comprendre les enjeux de la reconfiguration et la résolution de fusion des caisses a été prise.

2

Les défis du projet de reconfiguration

Mener le projet de reconfiguration était un grand défi à relever pour la faitière et pour tous les acteurs, **foi de Servais KEDEM, ancien porteur du projet de reconfiguration** : « *Au plan national, aucune structure n'avait encore parlé de reconfiguration. Nous sommes un pilote dans le domaine. J'ai conduit cette reconfiguration en tant que premier porteur du dossier de reconfiguration, cela a été un gros challenge pour moi. Pour une personne qui venait à peine de quitter l'université, être confronté à cette grande responsabilité a été très instructif. Il a fallu beaucoup donner, s'investir à fond et* »



savoir solliciter le concours et la mobilisation des autres : travailler, réfléchir, mais aussi se concerter et communiquer. Je pense que si la reconfiguration n'avait pas été, il fallait la faire. Et sans cette dernière, ce n'est pas évident que le RCPB puisse faire face à ses charges, encore moins résister à la rude concurrence des banques. Ce n'est pas sûr qu'avec le problème de l'insécurité, nous saurions ce qu'il fallait faire.

J'ai donc apprécié très positivement le processus et j'encourage la direction générale et également les nouveaux leaders du RCPB à continuer dans ce sens, car, c'est sûr, c'est une des stratégies pour résister.»

Pour Servais Kedem, en termes de perspectives, il y a certainement une autre reconfiguration qui se dessine à l'horizon. Parce que, est-il convaincu, « *la reconfiguration est un processus continu. Il faut s'adapter. Une des stratégies est de continuer à faire des analyses pour voir s'il est possible toujours de mettre les caisses ensemble, de mettre des entités ensemble* ». Les passages de 102 à 39 caisses pour la première reconfiguration, de 39 à 35 à pour la deuxième, en sont des illustrations.



Servais Kedem,
porteur du projet de reconfiguration

3 Le cas de l'Union des caisses populaires de l'Ouest

Dans toutes les caisses, l'on assistait à une synergie d'efforts pour réaliser les objectifs de ce projet. Mais, l'Union régionale des caisses populaires de l'Ouest (URCPO) était dans une autre dynamique. En toute discréption, certains acteurs faisaient germer au sein de l'union des plans anti-reconfiguration. Découvert, il a eu face à lui d'autres acteurs convaincus de la pertinence du projet.

Selon Joséphine Ouédraogo/Traoré, présidente du conseil d'administration de la caisse de Dafra à l'époque, en termes d'information, les membres de l'URCPO étaient privés de la bonne information : « *les informations qui quittaient la FCPB pour l'Union étaient justes, mais celles qui étaient transmises aux membres étaient déformées.* »

Ainsi, pendant un moment, l'équipe de l'union des caisses populaires de l'ouest ainsi que les membres avaient des idées erronées sur la reconfiguration. Cependant, convaincue du bien-fondé du projet, Joséphine Ouédraogo/Traoré et d'autres dirigeants de la région de l'Ouest, se sont engagés à travers des actions ciblées de proximité à convaincre le plus grand nombre.



Joséphine Ouédraogo/Traoré,
ancienne Présidente de la Caisse Populaire de
DAFRA





DÉGRADATION DE LA SITUATION SÉCURITAIRE AU BURKINA FASO : UNE DURE ÉPREUVE DE RÉSILIENCE POUR LE RCPB

Depuis 2015, le Burkina Faso fait face à des attaques terroristes. De nombreuses localités du pays sont touchées et traversent des jours difficiles, sans doute les plus sombres de leur histoire. Cette situation qui a occasionné des pertes en vies humaines et d'importants dégâts matériels affectent aussi les activités du Réseau des caisses populaires du Burkina. Dans plusieurs localités, il y a eu des délocalisations de guichets, des pertes diverses et des réaffectations de personnel.

Dans les régions touchées, les sinistres ont entraîné de nombreux dégâts matériels et impacté les activités des caisses populaires de la zone. Elles n'arrivaient plus à accomplir pleinement leur mission qui est de mobiliser l'épargne locale, développer des entreprises coopératives d'épargne et de crédit fiables et rentables, promouvoir des produits et services financiers accessibles et adaptés, administrer et gérer de façon démocratique selon les règles et principes coopératifs, dans le souci et le respect de la personne humaine.

1 Impact de la situation sécuritaire sur les activités des caisses populaires

Avant la crise, le réseau avait une présence sur tout le territoire national. En fin décembre 2022, 48 points de vente ont été délocalisés dans des lieux plus sécurisés. Dans certains points de vente, il n'y a plus d'intervention car le niveau d'insécurité est élevé. Dans d'autres zones, les déplacements étaient limités au vu du niveau des risques. Il y avait moins de financement pour les activités, car les agences étaient devenues difficiles d'accès.

Sur le plan du financement des petites et moyennes entreprises (PME), on déplore un ralentissement des travaux car des PME avaient des marchés dans ces zones insécurisées. Elles avaient du mal à avoir accès à ces marchés ou à prendre de nouveaux crédits. Cela a eu des répercussions sur le portefeuille du réseau. Avec impuissance, le réseau assiste à la baisse du nombre d'adhésions, la baisse du volume de crédit, la dégradation de son portefeuille. L'expansion des activités des caisses populaires s'est poursuivie, mais dans un contexte très instable. Globalement, l'on peut noter que :

- 14 caisses de base exercent leurs activités normalement ou le niveau d'insécurité est acceptable ;
- 11 caisses de base se retrouvent dans une situation où les activités ne peuvent plus être assurer de convenablement ;
- 10 caisses de base ne peuvent plus exercer leurs activités ou exercent difficilement leurs activités dans des zones à fort défi sécuritaire.

Quarante (40) points de vente, de dix-neuf (19) caisses de base sont menacés de délocalisation. Le taux global des points vente en pleine activité est de 76%, représentant 152 points de vente sur les 200 points de vente du réseau.

Face à la montée de l'insécurité dans ces régions, des mesures ont été prises pour





sécuriser le personnel. Les documents importants, des équipements informatiques et autres matériels ont été redéployés dans des zones jugé plus sûres.

2 Ressenti de quelques membres des caisses populaires

Les membres ont énormément souffert de cette situation. A la fermeture du guichet de Bidi dans le Nord, ils ont été obligés de se déplacer vers le guichet de Méné pour effectuer leurs transactions. Cette possibilité s'offrait seulement à ceux qui avaient les moyens de se déplacer. Pour ceux qui ne pouvaient pas effectuer le déplacement, ils n'avaient pas d'autres choix que de subir le désagrément engendré par l'insécurité. Lorsque le guichet de Méné a été fermé à son tour, les membres venaient jusqu'à Ouahigouya pour leurs opérations.

Un des aspects positifs est que les membres font preuve de compréhension, car ils étaient conscients que leur caisse fait face à une impasse. « *Pour un autre type de problème, moins dramatique, c'est sûr que les réactions auraient été moins passives. On peut dire que la fermeture de ces guichets est un coup dur pour eux, d'autant plus que jusque-là, il n'y a pas eu de solutions pour leur réouverture. Les caisses s'engagent à être proches de leurs membres. Donc quelque part, même si cela ne dépend pas de notre volonté, nous manquons à nos obligations. Mais ces zones sont encore sous le contrôle de l'ennemi, ce qui rend les pistes de solutions difficiles à réaliser. Les activités sont affectées, parce qu'il y a des services qui ne sont plus disponibles : il y a le crédit qui se faisait, l'épargne, et d'autres prestations. Du coup, ces activités ne se font plus. Forcément, il y a un impact sur l'institution, qui se réalise plus difficilement. Mais, on ne peut vraiment rien en rapport avec ces réalités, car c'est une situation dont personne n'a le contrôle, pour dire vrai* », regrette **François OUEDRAOGO, précédemment chef d'agence à SAMBA**



François OUEDRAOGO,
précédemment chef d'agence à SAMBA

3 Des solutions et des mesures de protection de l'équipe

Le RCPB entend mener des séances de sensibilisation sur la gestion de la sécurité dans un contexte instable et sur les consignes de sécurité. Le volet gestion de la sécurité comporte la sécurité des bâtiments/ bureaux/ des installations, des communications et de l'information ainsi que la sécurité lors des déplacements et sur le terrain. Concernant les consignes de sécurité il s'agit d'outiller les participants sur les réactions adéquates face à un incident, une attaque ou lors d'intervention des forces défense et de sécurité.

En plus des sensibilisations, la Direction Générale a pris des résolutions. Il s'est agi de :

aménager des guichets et bureaux dans les sites d'accueil, d'organiser et accueillir les points de vente à délocaliser ;

Assurer la continuité des activités dans la nouvelle localité par l'offre de services : dépôts et retraits si possible le crédit ;

Enclencher les actions de recouvrement à distance ;

Mettre en œuvre un mécanisme de digitalisation des opérations permettant aux créanciers de déposer les traites dans leur compte à la caisse.



François OUEDRAOGO,
précédemment chef d'agence à SAMBA

Les caisses ont su adopter des moyens pour ne pas léser leurs personnels. Malgré les problèmes d'insécurité, aucun agent n'a perdu son poste suite à la fermeture de ces guichets. Les agents dans l'indisponibilité de servir dans leur zone d'affectation ont été réintégrés dans d'autres services du mouvement, où ils font valoir leurs compétences. De nouvelles recrues sont venues renforcer l'équipe pour satisfaire au mieux les membres. François Ouédraogo, qui a quitté Samba pour Yako, s'est bien adapté à cette nouvelle situation. « *Moi par exemple, je suis actuellement à Yako. Avant la crise, une collègue a été affectée dans une autre agence. Au moment où la fermeture s'opérait, j'étais tout seul. J'ai été envoyé à Ouahigouya, où j'ai été nommé chef de service administration. J'ai assuré ce poste jusqu'en octobre 2023, avant de rejoindre un nouveau (l'actuel), à Samba. Donc du côté des employés, il n'y a pas eu de problèmes particuliers. Tout le monde a été réintégré* » explique-t-il.

En termes de bilan, le RCPB peut tout de même se réjouir d'une certaine capacité de résilience car tant bien que mal, les opérations ont suivi leur cours dans quelques guichets. En plus de l'évolution positive du portefeuille de crédit par endroits, le réseau n'enregistre aucun cas de licenciement pour cause d'insécurité.





Dégradation de la situation sécuritaire au Burkina Faso : une dure épreuve de résilience pour le RCPB

Danaya CASH

Transfert d'argent -
Porte-Monnaie (Wallet) -
Monétique (Carte GIM)

R.C.P.B

Réseau des Caisses Populaires du Burkina

Solidaires pour un mieux-être !

Tél. : 25 37 42 85 / 86 / 87 / E-mail : fcpb@rcpb.bf / Site web : www.rcpb.bf



L'ACCOMPAGNEMENT AXÉ SUR LE GENRE AU RCPB : DES GESTES PROTECTEURS À L'ENDROIT DE LA GENTE FÉMININE.

Conformément à sa mission sociale, le RCPB a toujours fait des femmes et des jeunes des cibles prioritaires pour son développement et son expansion. Pour cause, les femmes et les jeunes font parties des couches sociales les plus vulnérables, qu'il convient de soutenir et d'accompagner. Dans ce cadre, ont été mis en place des projets et des programmes destinés aux femmes dans le but de leur donner plus de chances de réaliser leurs ambitions.

Les femmes ont longtemps été en marge des actions de développement. En milieu rural, nombreuses sont ces femmes démunies dont la survie dépend fortement de l'acquisition de revenus complémentaires provenant d'activités non agricoles tels que le petit commerce. En tant qu'actrices du bien être quotidien de leurs familles, les femmes constituent la cible idéale pour le RCPB dans sa recherche de l'amélioration des conditions de vie des populations et sa quête de réalisation de sa mission sociale. En raison des pesanteurs socio-économiques, les femmes ont difficilement accès aux moyens de production, aux activités rémunératrices de revenu, au crédit des institutions financières classiques et des institutions de microfinance dont les Caisses Populaires à cause de l'éloignement.

1 Le programme « accès des femmes aux crédits »

De 1992 à 1996, un programme nommé « *accès des femmes aux crédits* » (Afcred), financé par SDID, est exécuté à titre expérimental à l'union du Yatenga, l'actuelle DCPN. Il a pour objectif de permettre à des groupements féminins gérant des boutique, moulin, banque de céréale, d'accroître leurs activités par le biais de l'accompagnement des Caisses Populaires. Des activités d'Alphabétisation des membres des groupements sont organisées pour initier les femmes à la tenue d'une comptabilité simple en rapport avec leurs activités. Les groupements féminins membres des caisses populaires de Bogoya, Ziga, Ramsa et Ouahigouya ont été les bénéficiaires de ce programme.

2 Le programme « Crédit Epargne avec Education » (PCEE)

Parallèlement au programme AFCRED, un autre projet test intitulé « *programme crédit épargne avec éducation* » (PCEE), financé par Freedom from hunger (FFH), une organisation non gouvernementale américaine, est lancé au sein des caisses de l'union régional des caisses populaires du plateau central (URCPC) en 1993. L'innovation de ce programme réside dans la facilité d'accès des femmes aux crédits sans épargne préalable. Il comporte trois volets : le crédit, l'épargne, l'éducation, dont les avantages interagissent les uns avec les autres.

CREDIT FEE

Crédit aux Femmes Entrepreneures Emergentes



Profitez de 3 avantages pour développer vos affaires

- CREDIT
- EPARGNE
- FORMATION



Le PCEE est la mère de toutes les initiatives adressées aux femmes. Il a été lancé en 1993 sous le nom de « *caisse villageoise* ». Caisse villageoise comme « *la fille* » de la Caisse Populaire. « *La fille* » plus agile que la Caisse-mère envoie offrir ses services là où elle même ne peut se rendre. Le PCEE a été la souche qui a fait évoluer tous les autres produits à l'attention des femmes :

l'Association de Crédit Intermédiaire (ACI), un produit destiné aux femmes émergentes des caisses villageoises selon les conditions classiques des caisses ;

le Crédit aux Femmes Commerçantes (CFC) qui permet aux femmes urbaines ayant des places d'affaires reconnues dans les marchés et les quartiers, de mieux exploiter les créneaux d'opportunités et de rentabiliser leurs activités.

le Crédit aux Femmes Entrepreneures Émergentes (FEE) destiné à des femmes ayant des places d'affaires reconnues dans les marchés et les quartiers, de mieux exploiter les créneaux d'opportunités et de rentabiliser leurs activités.

Dans sa démarche, la Caisse Villageoise s'appuie sur un groupe de 30 femmes maximum constitué en plusieurs groupes de solidarité pour bénéficier des prestations d'Épargne, de Crédit et d'Éducation. En termes de montants octroyés, le minimum par femme dans le groupe est de 3000 FCFA et le maximum est de 150 000 FCFA. Le montant maximum de crédit pouvant être détenue par le groupe de femmes est de 5 000 000 FCFA.

Pour ce qui concerne l'ACI, le principe est de s'appuyer sur un groupe de 10 femmes maximum pour bénéficier des prestations de Crédit d'Épargne et d'Éducation. Le montant minimum par femme dans le groupe est de 75.001 FCFA et le montant maximum de 350 000 FCFA. Le montant maximum de crédit pouvant être détenue par le groupe de femmes est ici aussi de 5 000 000 FCFA

Quant au CFC, il exige d'établir un groupe de 5 femmes maximum pour bénéficier des prestations de Crédit d'Épargne et d'Éducation. A partir du CFC, les femmes ouvrent des comptes individuels. Le montant minimum par femme dans le groupe est de 150 000 FCFA et le montant maximum est de 500 000 FCFA. Le montant maximum de crédit pouvant être détenue par le groupe de femmes est de 5 000 000 FCFA.

Le Crédit FEE s'appuie sur un groupe de 5 femmes maximum pour bénéficier des prestations de Crédit, d'Épargne et d'Éducation. Une femme évoluant également seule peut prétendre au crédit FEE. Le montant minimum par femme est de 2 500 000 FCFA et le montant maximum de 5 000 000 FCFA. Pour une femme évoluant seule, l'octroi du crédit est plafonné à 7 000 000 FCFA. Le montant maximum de crédit pouvant être détenue par le groupe de femmes est de 25 000 000 FCFA.

3 Les groupes d'épargnes

En partenariat avec Freedom from Hunger (FFH) et l'UNCDF, le RCPB a, depuis 2015 mis en œuvre le programme Microlead qui consiste à la création de groupes d'épargne avec la méthodologie Epargner Pour le Changement (EPC).

Et depuis 2018, la FCPB expérimente une nouvelle approche de la composante service financier à travers le Mara-Panga, et ce, en collaboration avec son partenaire Swisscontact avec l'objectif de créer des groupes d'épargne et de crédit en suivant la méthodologie AVEC (Associations Villageoises d'Epargne et du Crédit), ou VLSA (Village Savings and Loan Associations) en anglais. « *Mara panga* » est une expression composée des deux langues principales du Burkina Faso. « *Mara* » signifie l'épargne en dioula et « *panga* » signifie le pouvoir en mooré. Le nom du projet veut donc signifier « *le pouvoir de l'épargne* ».

Ces deux méthodologies de création des groupes d'épargne ont en commun un seul mécanisme : En groupe de 15 à 25 personnes, les membres épargnent ensemble et font de petits emprunts à partir de ces épargnes. Les activités des groupes fonctionnent en « *cycles* » d'une durée d'environ une année, au bout desquels les épargnes accumulées et les bénéfices tirés des prêts sont répartis entre les membres proportionnellement au montant qu'ils ont épargné.

Depuis le déploiement de ces programmes, on note comme données statistiques enregistrées par le RCPB au 31 décembre 2022 :



| Cible | AVEC | EPC |
|----------------|------------|------------|
| | 31/12/2022 | 31/12/2022 |
| Nombre groupes | 887 | 3 106 |
| Membres | 23 652 | 64 840 |

4 Autres programmes ayant bénéficié aux femmes

En plus des crédits spécifiques destinés aux femmes, il existe d'autres programmes dont elles peuvent aussi bénéficier:

Le crédit aux jeunes artisans - CRED'ART

En partenariat avec la CIF et ADA-Luxembourg, le RCPB a, depuis 2007 lancé un projet d'insertion professionnel des jeunes au Burkina Faso.

CRED'ART est un produit de crédit destiné à financer les projets de démarrage ou de renforcement d'activités de jeunes artisans qui ont reçu une formation professionnelle et qui veulent devenir des micros entrepreneurs. Il favorise l'auto-emploi de jeunes artisans par le financement de leurs activités et concerne les métiers des soins et de beauté, du bâtiment ; de la mode, du textile et de l'habillement de la réparation et de la maintenance ; de la restauration ; de la transformation de produits alimentaires. La cible est composée de jeunes artisans d'âge compris entre 20 et 35 ans.

Il a été expérimenté en 2008, évalué et ajusté en 2010. Ensuite, il a été implanté dans 7 caisses du RCPB en 2011 et 2012 puis déployé dans les caisses de Ouaga, Bobo-Dioulasso et Koudougou en 2014.

Le programme Youthstart.

Youthstart a été développé par le RCPB en partenariat avec l'UNCDF et la Fondation MasterCard depuis 2011 pour offrir des services financiers et non financiers à des jeunes ruraux et urbains âgés de 12 à 24 ans. Il a été expérimenté en 2011, puis évalué et ajusté en 2012. Ensuite, le projet Youthstart a été implanté dans 21 caisses du RCPB. En 2015, le projet a été déployé dans l'ensemble des caisses. Ce programme vise les objectifs suivants :

- permettre aux cibles d'accéder aux services non financiers et financiers de la caisse populaire ;
- faciliter l'insertion des jeunes dans la vie ;
- améliorer les revenus et les conditions de vie des jeunes ;
- amener les jeunes à prendre conscience de leur place importante dans la vie de la nation.

Depuis le déploiement de ces produits jeune YouthStart, on note comme données statistiques enregistrées par le RCPB.

- 67 122 jeunes formés ;
- 39 930 comptes d'épargne ouverts ;
- 576 743 640 F CFA d'épargne mobilisée ;
- 500 825 800 F CFA de crédit octroyés.



5

Les impacts des projets et programmes sur les femmes

Au terme du programme « *accès des femmes au crédit* » en 1996, on note 1741 femmes membres en quatre ans, soit une évolution de 1.8% sur le sociétariat des caisses populaires, et environ 85 millions FCFA d'encours de crédits.

Quant au programme PCEE, il a lui aussi positivement impacté les femmes en les rendant autonomes. Au terme de trois années de fonctionnement, 384 caisses villageoises ont été mises en place, atteignant plus de 10 000 femmes, un encours de crédit de plus d'un milliard et plus de 120 millions d'épargne accumulés.

A titre personnel, la femme a acquis une plus grande confiance en soi, l'estime de soi et de la capacité de mener sa vie d'une façon autonome et indépendante. Les femmes ont aussi à leur actif de nouvelles connaissances et de nouveaux comportements en matière de santé, de gestion du crédit et de l'entreprise. Leurs revenus sont plus significatifs, ce qui leur favorise l'acquisition de biens, l'épargne et la contribution aux charges de leur ménage.

En termes de possibilités et d'opportunités, elles bénéficient de plus de moyens pour le renforcement des activités génératrices de revenu, l'amélioration d'un meilleur accès aux services sociaux de base, santé et éducation

Au sein de leur communauté, leur statut est plus valorisé. Elles jouissent d'un plus grand respect et de reconnaissance. Elles sont de plus en plus associées aux prises de décisions familiales et participent ainsi à la gestion de la communauté. Entre femmes et entre époux, les relations sont améliorées.

En 2006, le nombre de caisses villageoises passe à 4324 pour plus de 66000 femmes bénéficiaires, et à un encours de crédit de plus de 2 milliards FCFA. L'adoption du PCEE comme stratégie a sensiblement amélioré le sociétariat féminin, le faisant passer de 10% en 1987 à 22% en 2005. A partir de cette option, le PCEE sera amélioré pour permettre également l'accès des femmes des périphéries urbaines aux services financiers.

Défis et perspectives



Marguerite Parkouda/Ackolo, ancienne coordonnatrice régionale du P/CEE au RCPB

En termes de défis, il faut développer encore plus de produits et services adaptés aux besoins des femmes et des jeunes et accroître l'offre de services financiers adaptés aux besoins des femmes et des jeunes.

Pour **Marguerite Parkouda/Ackolo, ancienne coordonnatrice régionale du P/CEE au RCPB** : « *Il faut songer à prendre en compte l'évolution des besoins des femmes. Il faut aussi garder à l'œil, les problèmes sécuritaires car des zones sont privées des prestations des caisses populaires à cause de cette situation sécuritaire. En plus, nous assistons maintenant à un foisonnement de projets dans ce secteur qui s'intéresse à ce même public cible. Je pense qu'il faut adapter les outils d'accompagnement et d'encadrement de ces femmes pour que les résultats soient meilleurs. Il faut évoluer en fonction des besoins, de tout ce qu'il y a comme changement actuel. Il faudrait que le réseau pense au processus de digitalisation de tout ce qui est comme outils. Cela permettra de s'assurer d'une meilleure offre de service surtout dans ce climat d'insécurité.* »



LES AUDITS ORGANISATIONNELS AU RCPB : VERS UNE UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES

Le Réseau des Caisses Populaires du Burkina représente le système financier décentralisé, le plus ancien et le plus important du Burkina Faso. Avec son vaste réseau de distribution et sa gamme variée de produits et services financiers, il se positionne comme le leader de la finance décentralisée. Cependant, dans un environnement complexe, marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs et par diverses crises et exigences, le RCPB doit adapter son mode d'organisation et de fonctionnement pour faire face aux défis et assurer sa pérennité. Dans cette perspective, il tient, avec l'aide d'un cabinet spécialisé, des audits organisationnels permanents.

Le RCPB ambitionne à l'horizon 2026 d'être reconnu comme le mouvement coopératif ayant les meilleures performances financières et sociales dans l'espace UEMOA. Pour ce faire, il doit porter un regard sur son modèle organisationnel et ses modes de fonctionnement, les compétences des ressources humaines, les stratégies commerciales et marketing. Ainsi, définir un meilleur cadre organisationnel, optimiser la gestion des ressources humaines, redynamiser sa stratégie marketing et commerciale sont les principaux objectifs qui sous-tendent la tenue des audits organisationnels au sein du RCPB. Sur les 15 dernières années, la structure s'est trois fois prêtée à ce jeu de l'introspection et de l'auscultation, avec chaque fois l'intention d'adopter des mesures susceptibles de lui permettre de réaliser ses ambitions.

1 Organisation des audits au RCPB

Avec l'appui du cabinet conseil, les audits au sein du RCPB sont un processus organisé en plusieurs étapes.

Il s'agit de six étapes qui peuvent être regroupées en 4 grandes phases :

Durant la première phase des travaux, l'on procède à un diagnostic de l'organisation qui permet de mettre en exergue les acquis et les aspects positifs de l'organisation mais aussi et surtout de relever les insuffisances au plan organisationnel. Ce diagnostic s'applique à plusieurs niveaux : à l'interne auprès des équipes et à l'externe, auprès des différents partenaires et collaborateurs

La deuxième phase livre les conclusions tirées du diagnostic de l'organisation. C'est le lieu d'élaborer l'esquisse d'un nouveau cadre organisationnel, avec une structure mieux adaptée et prenant en compte les insuffisances diagnostiquées. Pour une institution comme le RCPB, qui est l'une des institutions la plus décentralisée du réseau financier de notre pays, il faut travailler à parvenir au plan organisationnel, à établir ce qu'on appelle « *les 3 grands strates d'organisation* », précise l'expert.

Appliquant ce modèle organisationnel au RCPB, la première strate correspond au niveau central. Il faut proposer un dispositif d'organisation qui fait en sorte que les directions qui vont aider le niveau déconcentré soient les plus opérationnelles possibles. La deuxième strate correspond au niveau des régions : elle doit être configurée de sorte à ce que la troisième strate que sont les caisses, ait un encadrement conséquent.





2

Appréciation de l'organisation du travail du RCPB selon l'expert



Hamidou Yonaba,
président de Yons Associates Group

Hamidou Yonaba, président de Yons Associates Group :

« Le réseau est une grande organisation qui compte plus de mille salariés, en vue de rendre disponibles des services financiers sur l'étendue du territoire burkinabè. Je pense qu'il doit travailler à relever les défis suivants : la digitalisation, le développement des produits et services et le maintien d'une équipe engagée et motivée. »

Expertise

Depuis 2008, le réseau collabore avec le cabinet Yons Associates et bénéficie de son expertise dans les domaines suivants :

- le recrutement du personnel ;
- le développement organisationnel ;
- La stratégie d'entreprise ;

Hamidou Yonaba, président de Yons Associates Group :

« Pour nous qui étudions les institutions au Burkina, il me plaît de rappeler que le réseau fait partie des rares institutions non étatiques qui continue de rayonner après 50 années d'existence. C'est le lieu pour moi de souhaiter un très joyeux anniversaire au RCPB, en saluant les efforts de cette belle équipe et en lui souhaitant tout le meilleur pour les années à venir. »





RECONNAISSANCES DU RCPB : PLUS D'UNE CENTAINE DE DISTINCTIONS REÇUES AU BURKINA FASO ET À L'INTERNATIONAL

Premier système financier décentralisé du Burkina Faso, le Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB), un mouvement de coopérative d'épargne et de crédit, a réussi à s'imposer dans son domaine. Cinquante ans après, les Caisses populaires sont devenues le modèle coopératif d'épargne le plus réussi au Burkina Faso. De nombreuses reconnaissances reçues au pays comme à l'international attestent du leadership du réseau dans le paysage de la microfinance.

1 Distinctions reçues par l'institution

Reconnaissances nationales

Dans son tableau d'honneur au niveau national, le RCPB enregistre plusieurs distinctions. En 2008, il a été désigné meilleur employeur de femmes par la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS). Et en 2022, il a reçu le prix du meilleur employeur du Burkina Faso décerné par la REPAB. Il a également reçu le prix du meilleur employeur des jeunes et de la meilleure Institution de microfinance (IMF). Faisant de la transparence un leitmotiv de son développement, le prix de la meilleure pratique de transparence lui a été décerné en termes d'encouragement en octobre 2023 à Lomé par Microfinance African Institutions Network (MAIN).

La liste n'est pas exhaustive, car le RCPB, dans son histoire, a reçu plus de deux cents attestations de reconnaissance, aussi bien sur le plan national qu'international. A cet effet, il est important de souligner que 78 employés et dirigeants ont été décorés par l'Etat. Et la faïtière elle-même a été faite Chevalier de l'ordre du mérite burkinabè dans le cadre des actions de son comité d'entreprise de lutte contre le VIH SIDA depuis plus d'une décennie. Ses efforts ont également été récompensés pour son engagement à la lutte contre le sida par le CNSLS par une attestation de reconnaissance.

Outre ces décorations, on note aussi que plus de 100 trophées dans les domaines de l'emploi, de l'accompagnement PME/PMI, du développement rural, des TIC, de la formation professionnelle, de la transparence, sont dans les meubles du réseau.

Reconnaissances internationales

La notoriété du RCPB a traversé les frontières du Burkina Faso pour atteindre le niveau international dans le domaine de la microfinance. En témoigne le prix de la meilleure gouvernance d'une institution de microfinance dans la zone UEMOA, qui lui a été décerné à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Plusieurs autres reconnaissances ont été obtenus par le Réseau sur le plan international, selon Daouda Sawadogo, directeur général de CIF-assurances-vie Burkina et par ailleurs ancien directeur général de la FCPB.

Du reste, aussi bien au plan national qu'international, le RCPB occupe une bonne position sur le marché de la microfinance au regard de ses performances et de la reconnaissance qu'il a. Pour s'en convaincre, il faut rappeler que le RCPB détient 45% de la capitalisation du secteur microfinance burkinabé, 30% des points de service, 60% de la clientèle et 80% des encours d'épargne et de crédit, selon les statistiques du ministère de l'économie et des finances (MEF) en 2020.

2 Distinctions reçues par les membres de l'équipe

Dans le cadre des décosrations du personnel, un comité est mis en place pour recenser les agents et les dirigeants remplissant les conditions de candidature à la décoration, statué sur les ressources de la Délégation régionale à la décoration, motiver les différentes propositions, transmettre les propositions à la Direction Générale.

Pour être admissible, les dirigeants doivent avoir terminé deux (02) mandats successifs et être de bonne moralité. Quant aux employés, leur admissibilité repose sur la durée





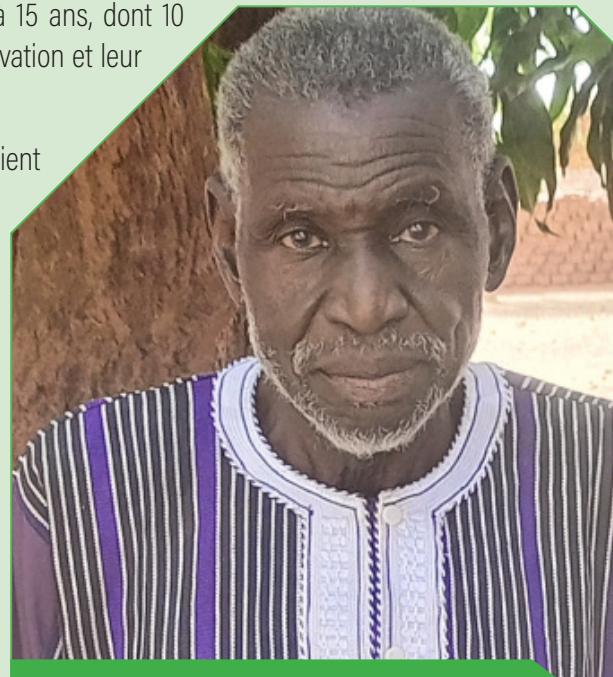
de leur expérience professionnelle qui doit être supérieure ou égale à 15 ans, dont 10 ans passés au RCPB. Ils doivent aussi être de bonne moralité. Leur motivation et leur dévouement au travail entrent également en jeu.

Après analyse, le comité fait des propositions et la direction générale retient les meilleurs dirigeants et employés pour la décoration.

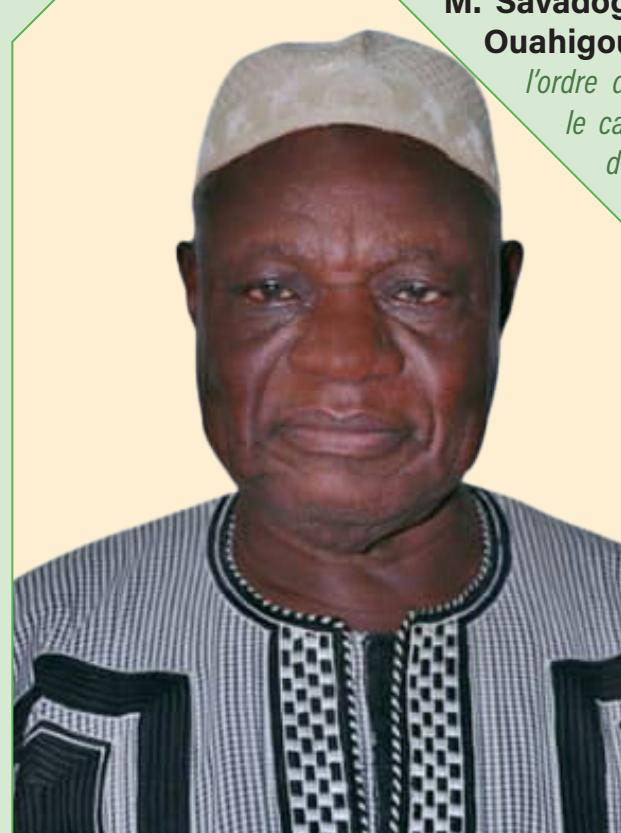
Par ailleurs, le RCPB organise les « *Baoré* », qui sont des cérémonies lors desquelles sont magnifiés le dévouement et le travail. Elles sont une composante d'un plan stratégique de motivation et de mobilisation du personnel élaboré pour améliorer les résultats au travail.

En somme, à l'interne, ce sont des travailleurs galvanisés par des médailles qui les rendent fiers et valorisent les efforts fournis au quotidien. A l'externe, les distinctions reçues améliorent la notoriété du RCPB, tout en hissant plus haut les couleurs nationales.

OUEDRAOGO Amidou, ancien PCA de la caisse populaire de Gourcy apprécie : « *Les reconnaissances sont des initiatives à saluer. Pour un employé, c'est un réel plaisir d'être appelé et félicité pour son travail. Les cérémonies de décoration sont des évènements à faire perdurer* »



Amidou Ouédraogo, ancien PCA de la caisse populaire de Gourcy



M. Savadogo Inoussa, ancien PCA de la caisse populaire de Ouahigouya

M. Savadogo Inoussa, ancien PCA de la caisse populaire de Ouahigouya, est du même avis : « *Personnellement, j'ai été fait Chevalier de l'ordre du mérite. J'apprécie ces décorations et distinctions qui valorisent le capital humain de l'entreprise et ses efforts pour sa contribution au développement du Burkina Faso* ».

DAT
DÉPÔT À TERME





LA DÉMARCHE QUALITÉ AU RCPB : UN MARATHON VERS L'EXCELLENCE AVEC LA CERTIFICATION ISO 9001 -VERSION 2015

L'obtention d'une certification permet à toute organisation, quelles que soient son activité et sa taille, de démontrer son aptitude à fournir sur une longue période un produit ou service conforme aux attentes des clients et répondant aux exigences légales et réglementaires applicables. Ainsi, le Réseau des Caisses Populaires du Burkina s'est inscrit dans une démarche qualité pour une meilleure satisfaction de ses membres. Cet engagement lui a valu, en décembre 2017, l'obtention de la certification ISO 9001-version 2015.

Afin d'optimiser le fonctionnement et les savoir-faire en prenant en considération les besoins des clients, le RCPB s'est lancé dans un processus de qualité. Elle favorise la réalisation des performances durables et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées comme le régulateur, les prestataires, le personnel, etc.

1 Le processus de mise en œuvre de la démarche qualité

La communication a été un maillon fort de la chaîne que constitue le processus de qualité. Dès l'entame du projet en 2013, toute l'équipe a été sensibilisée sur les avantages de la démarche qualité. Une quinzaine de sessions de formation ont bénéficié à plus de 1000 travailleurs. L'engagement de la Direction générale qui a su rendre disponible les moyens nécessaires, mais aussi l'enthousiasme du personnel et des pilotes de processus ont été des atouts majeurs pour la réussite du projet au sein du RCPB.

Dans la conduite du processus, l'organisation a été accompagnée par l'Association Burkinabè pour le Management de la Qualité (ABMAQ) et un Cabinet spécialisé dans le domaine, Société d'Ingénierie et de Management de la Qualité (SIMAQ International).

L'implémentation d'un Système de Management de la Qualité a exigé le respect de plusieurs étapes :

Le diagnostic : durant cette première étape, le RCPB a procédé au diagnostic de son système de management existant. Au cours de l'évaluation, il s'est agi d'estimer la performance de la structure et de jauger les écarts entre l'état de l'entreprise et les exigences de la norme ISO 9001. Au cours de cette même étape, une équipe dédiée (composée d'un Responsable Qualité, de pilotes de processus, de correspondants qualité, de points focaux qualité dans les Caisses et d'un comité de pilotage) a été mise en place et une politique qualité élaborée. ;

la sensibilisation et formation du personnel : sans aucune exception, l'ensemble des membres de l'équipe du RCPB a été sensibilisé aux avantages et aux exigences de la certification et sur l'importance de la qualité pour les membres et les usagers des Caisses.

la conception documentaire : d'une importance majeure, elle est la phase la plus longue et la plus rude de l'implémentation d'un Système de Management de la Qualité. Elle concerne la politique qualité, le plan d'affaires





décliné en planifications annuelles, les processus et procédures internes, le plan de formation, les critères d'évaluation des prestataires, les fiches d'enregistrement ;

mise en œuvre et surveillance : là, les documents d'enregistrement sont vérifiés et suivis pour la collecte des données des indicateurs de performances des processus et des tableaux de bord. Des auditeurs qualité sont désignés pour évaluer périodiquement l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés ;

évaluation des processus et du système en interne : cette étape est consacrée à la mesure de l'efficacité du Système de Management de la Qualité. Grâce aux auditeurs qualité qui sont formés aux techniques d'audit interne pour l'évaluation du système, des audits internes sont réalisés. À leur issue, il est mis en œuvre un plan d'actions correctives et préventives. Le comité exécutif ainsi que l'équipe projet est formé à la réalisation d'une revue de direction. Ensuite est planifié et mis en œuvre le plan d'action suite à la revue de direction. À la FCPB deux (02) revues de direction sont programmées annuellement.

L'audit à blanc : Il s'agit d'un examen blanc avant l'audit de certification. Un audit externe est réalisé par des auditeurs certifiés afin d'évaluer la conformité du Système de Management de la Qualité de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO9001. Il permet de réaliser au besoin un plan d'actions correctives et préventives à mettre en œuvre avant l'audit de certification.

L'accompagnement à la certification : Le RCPB s'assure que toutes les corrections ont été menées et confirme qu'elle est prête à accueillir l'organisme de certification. Pour le cas spécifique de la FCPB, l'organisme de certification est venu de Lyon en France pour l'audit. Le certificat a été acquis pour trois (03) ans à l'issu d'un audit initial.

2 Impact de la certification

A l'interne, la certification a permis d'améliorer la structuration de l'organisation et son fonctionnement, selon **Abdoul Nasser Zida (Responsable qualité)**. Dans la pratique, ces améliorations se traduisent par une meilleure définition et compréhension des rôles et des fonctions de chacun, des connaissances des responsabilités inhérentes à chaque poste. L'amélioration de la communication interne et les échanges entre membres de l'équipe, ont permis de fédérer le personnel autour des projets de l'organisation. En somme, l'équipe est plus dynamique et plus réactive face aux obstacles et aux imprévus. La mise en œuvre du SMQ au RCPB a permis de perfectionner la qualité des produits et des services afin de satisfaire les membres et par la même occasion, de les fidéliser.

A l'externe, obtenir la certification a œuvré au renforcement de la crédibilité et de l'image de marque de l'institution. C'est un gage de sérieux qui rassure les clients, les partenaires et les prestataires de l'institution. Elle traduit la volonté de l'institution d'être dans une démarche d'amélioration continue. Elle permet d'identifier et gérer les risques et opportunités associés aux activités de l'entreprise.

En termes de difficulté, les acteurs avaient souvent l'impression que ce qui leur est demandé, est un travail supplémentaire, alors qu'il s'agissait d'accomplir les tâches quotidiennes selon un référentiel international visant la qualité. La première épine a été la taille de la structure. En effet, vu la taille du réseau, l'implémentation de la démarche qualité dans toutes les Caisses (harmonisation et maîtrise documentaire) a été une





rude tâche. La norme a changé en septembre 2015, passant de l'ISO 9001/2008 à ISO 9001/2015. Une période de transition de trois ans a été accordée aux institutions pour passer à ISO 9001:2015, pour compter de la date de publication. Il a donc fallu gérer cette transition en se faisant certifier sur la 2015 et cela a rallongé les délais et augmenté les ressources financières affectées au projet.

3 Les perspectives

Le Réseau doit prévoir les moyens permettant à son équipe de maintenir la dynamique grâce à laquelle elle a obtenu la certification ISO 9001. Il faut donc, selon M. Zida, « *travailler à conserver la certification en assurant une amélioration continue pour garantir la satisfaction des membres* ».

Au delà de la certification ISO 9001/2015, notre ambition est de parvenir à la *certification ISO 10001 ou 10002 en lien avec la satisfaction clients et le traitement des plaintes et réclamations clients*.

A court terme, il sera question de passer de la norme 9001/2015 à la 9001/2025 avec de nouveaux changements auxquels il faut s'adapter. En effet, selon l'organisme de certification IMDTEC, la prochaine norme adoptera une approche plus structurée et orientée vers l'avenir pour répondre aux besoins changeants des organisations et de leur environnement, tout en intégrant des exigences liées à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Le financement du développement par le RCPB :

Plus de 4 000 milliards investis dans l'économie nationale en 50 ans



Certificat de participation

MAIN Transparency Awards

Le réseau **MAIN** (Microfinance African Institutions Network) atteste de la souscription de :

FCPB

au **Pacte de Transparence** et de sa participation aux **MAIN Transparency Awards**.

Pour les actions de transparence qu'elle a mise en œuvre,
l'institution obtient le niveau de récompense :

Silver

Validité : 2023 - 2024

Délivré par : **Microfinance African Institutions Network**

Le : 19 Octobre 2023

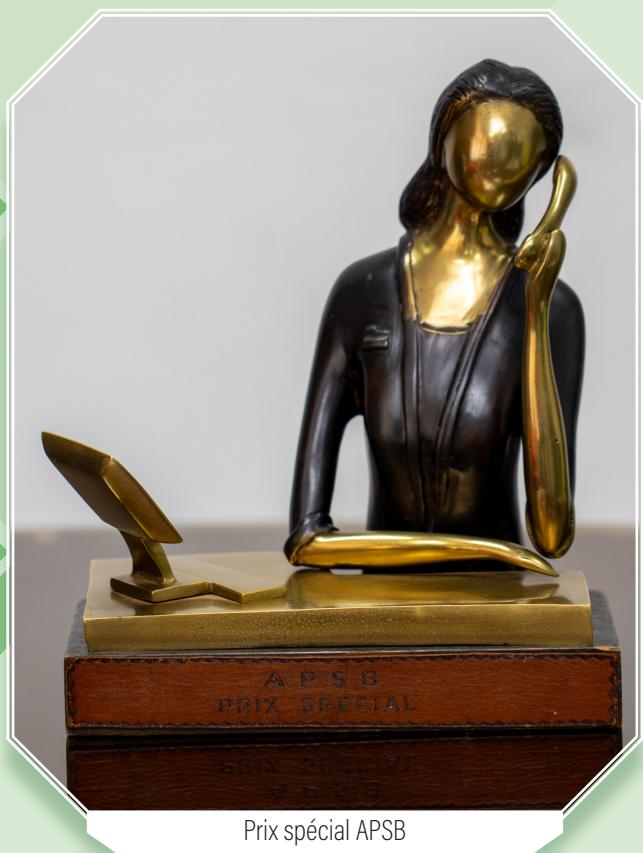




Ousmane Ouédraogo tenant un prix de l'engagement coopératif et une attestation de reconnaissance.



La ministre de la femme et de la solidarité, Nandy Somé, remettant une attestation de reconnaissance au DGA/CR de la FCPB;



Prix spécial APSB



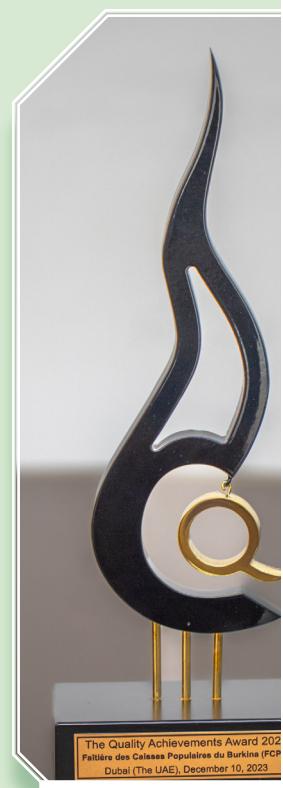
JEB 2013 Prix de mérite
Meilleur employeur de
femmes



Prix REPAB 2022 - meilleur employeur de
l'année



Mme Azaratou Sondo
Prix bonne gouvernance 2023 du Meilleur
manager catégories femme dans le secteur de la microfinnace



The quality achievement
Awards 2023



DAME AZARATOU SONDO/NIGNAN
de la Fattière des Caisses Populaires du Burkina
Performance 2023 du Meilleur Manager Catégorie
gateur de la Microfinance dans l'Espace UEMOA

Prix bonne gouvernance 2023 du
général femme dans le secteur de la
e dans l'espace UEMOA



JEB 2008 Prix du mérite
CNSS Meilleur employeur
de femmes

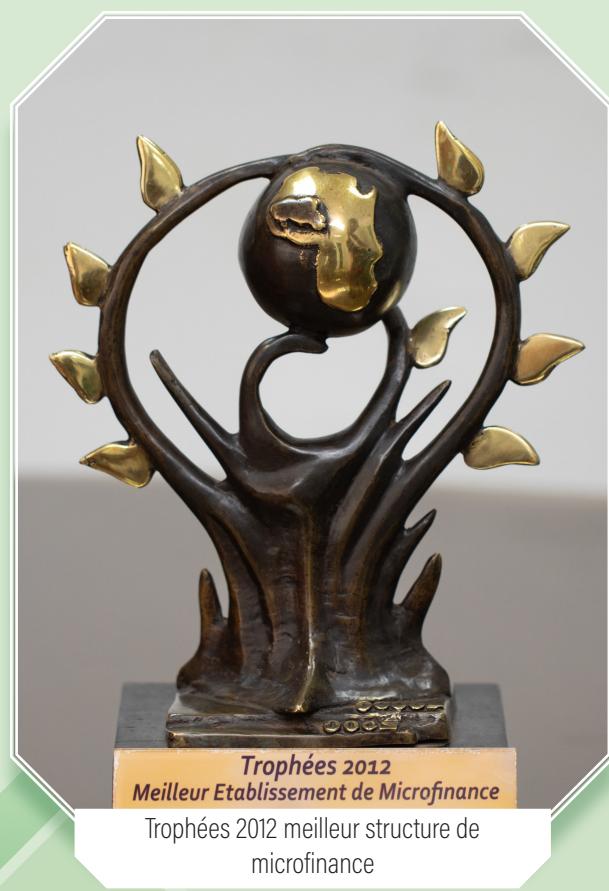


Quality achievements
Awards 2023

Quality Achievements Award 2023
Caisses Populaires du Burkina (FCPB)
(The UAE), December 10, 2023



Initiative Women Leadership in Africa



Trophées 2012
Meilleur Etablissement de Microfinance
Trophées 2012 meilleur structure de
microfinance



LE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT PAR LE RCPB : PLUS DE 4 000 MILLIARDS INVESTIS DANS L'ÉCONOMIE NATIONALE EN 50 ANS

En 50 ans d'existence, le Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB) a investi plus de 4000 milliards de Francs CFA dans l'économie nationale. Cette institution de microfinance, la plus ancienne d'ailleurs dans le pays, est devenue leader grâce à son modèle du financement de développement.

Le RCPB est une institution qui collecte l'épargne des membres et la rétrocède sous forme de crédits pour le financement des activités des membres, en vue du développement économique et social du pays. Selon Frédéric Poda, ancien chef du service recouvrement et contentieux au RCPB, l'institution a pour mission de soulager les plus démunis à travers l'octroi des crédits pour les activités de revenu « *cette structure de microfinance collecte l'épargne qui sera redistribué sous forme de crédit à nos membres, notamment, les plus démunis. Avec ce crédit, ils arrivent à réaliser des activités génératrices de revenus* » a-t-il indiqué. Et les bénéficiaires du crédit selon lui, sont entre autres, les ménages, les petits commerçants, les femmes, les jeunes, les agriculteurs, etc.

Dans cette logique, le réseau est intervenu dans plusieurs domaines avec des initiatives de développement. « *En 50 ans, le réseau a injecté plus de 4 000 milliards de Francs CFA tous secteurs confondus. Ce qui a été investi dans le social vaut 15 milliards de Francs CFA. Plus de 15 millions de personnes sont des bénéficiaires avec plus de 100 milliards de Francs CFA pour les femmes* » selon l'ancien directeur général de la FCPB, Daouda Sawadogo.

Comme exemples d'actions engagées par le RCPB durant ces 50 années au service de la population, on peut citer :

1 La contribution du RCPB au développement du secteur agricole et à l'inclusion des producteurs

Le Réseau des caisses populaires du Burkina conscient, de sa mission sociale, travaille à soutenir les populations démunies pour améliorer leurs conditions de vie. Il a entamé très tôt ses activités en milieu rural, auprès d'une population à majorité agricole. Toutes les caisses du RCPB financent l'agriculture, comme tout autre produit de crédit, avec des spécificités liées aux différentes zones. Les activités financées concernent la production agricole, l'élevage, l'embouche, le maraîchage, la transformation et la commercialisation de produits agricoles, etc.

A titre d'exemple, le réseau s'est lancé en 2003 dans le financement de la filière coton. La première campagne de 2003/2004 a concerné plus de 9 000 producteurs de coton, pour un montant de 2 100 000 000 FCFA. Au total, sur 18 campagnes agricoles, le RCPB a financé 78 581 165 296 FCFA au profit de 293 890 producteurs.

Tableau récapitulatif (Voir page 46 - 47)

Dans le cadre du projet de renforcement de la productivité agricole, qui vise à





Tableau de données / filière coton (2003 - 2014)

| CAMPAGNE | Crédit 2003/2004 | Crédit 2004/2005 | Crédit 2005/2006 | Crédit 2006/2007 | Crédit 2007/2008 | Crédit 2008/2009 | Crédit 2009/2010 | Crédit 2010/2011 | Crédit 2011/2012 | Crédit 2012/2013 | Crédit 2013/2014 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Fonds alloués crédits intrants | 2 100 281 138 | 3 714 813 971 | 9 713 107 204 | 8 794 734 653 | 4 155 388 546 | 4 895 912 439 | 2 229 543 582 | 2 364 170 770 | 2 899 759 047 | 4 213 237 046 | 4 157 333 755 |
| Nbre de producteurs | 10 000 | 15 000 | 42 030 | 39 390 | 20 340 | 21 810 | 9 000 | 9 000 | 12 090 | 12 090 | 12 090 |
| Nbre de GPC | 334 | 519 | 1401 | 1313 | 678 | 297 | 307 | 319 | 403 | 403 | 403 |
| Taux de remboursement | 99,95% | 99,98% | 99,94% | 99,87% | 99,06% | 99,72% | 99,00% | 99,19% | 98,79% | 99,99% | 99,91% |
| Taux d'intérêt sans TVA | 11% | 10% | 10% | 9% | 8,50% | 8,50% | 8,50% | 8,50% | 8,50% | 8,50% | 8,50% |
| Montant des impayés | 1 130 459 | 576 853 | 6 304 738 | 11 048 792 | 39 080 424 | 13 836 000 | 22 271 791 | 19 238 614 | 35 037 504 | 100 455 | 3 429 927 |
| Montants récupérés | 1 130 459 | 576 853 | 130 579 | 3 687 337 | 9 427 577 | 3 717 900 | 11 700 094 | 7 726 652 | 22 074 324 | 100 455 | 3 334 063 |
| Solde des impayés | 0 | 0 | 6 174 159 | 7 360 855 | 29 652 847 | 10 118 100 | 10 571 697 | 11 517 962 | 29 663 80 | 0 | 95 864 |
| Taux de recouvrement des impayés | 100,00% | 100,00% | 2,07% | 33,38% | 24,12% | 26,87% | 52,53% | 40,16% | 91,54% | 100,00% | 97,21% |

Tableau de données / filière coton (2014 - 2024)

| CAMPAGNE | Crédit 2003/2004 | Crédit 2004/2005 | Crédit 2005/2006 | Crédit 2006/2007 | Crédit 2007/2008 | Crédit 2008/2009 | Crédit 2009/2010 | Crédit 2010/2011 | Crédit 2011/2012 | Crédit 2012/2013 | Crédit 2013/2014 | TOTAL |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| Fonds alloués crédits intrants | 4 005 608 419 | 4 005 608 419 | 3 928 273 768 | 4 890 671 818 | 5 239 407 897 | 2 796 733 306 | 2 492 139 345 | 2 984 547 763 | 3 005 440 809 | 3 586 381 808 | 6 123 038 124 | 88 290 565 228 |
| Nbre de producteurs | 12 090 | 12 090 | 12 090 | 12 090 | 12 090 | 12 090 | 10 200 | 10 200 | 10 200 | 10 260 | 10 320 | 34 470 |
| Nbre de GPC | 403 | 403 | 403 | 403 | 404 | 404 | 340 | 340 | 340 | 342 | 344 | 10 100 |
| Taux de remboursement | 99,90% | 99,90% | 99,92% | 99,92% | 94,09% | 94,72% | 99,99% | 99,99% | 100,00% | 99,90% | encours de paiement | |
| Taux d'intérêt sans TVA | 7,50% | 7,50% | 7,50% | 7,50% | 7,00% | 7,00% | 7,00% | 7,00% | 7,00% | 7,00% | 7,00% | |
| Montant des impayés | 3 885 933 | 3 865 933 | 3 039 646 | 3 920 932 | 309 270 387 | 159 177 636 | 433 854 | 404 512 | 0 | 3 317 854 | | 635 480 311 |
| Montants récupérés | 3 440 691 | 3 440 691 | 1 770 419 | 2 758 407 | 309 270 387 | 159 177 636 | 433 854 | 200 000 | | | | 550 656 287 |
| Solde des impayés | 425 242 | 425 242 | 1 269 227 | 1 162 525 | 0 | 0 | 0 | 204 512 | 0 | 3 317 854 | 0 | 84 828 024 |
| Taux de recouvrement des impayés | 89,00% | 89,00% | 58,24% | 70,35% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 49,44% | | 0,00% | | |



l'élargissement du financement agricole, le réseau a procédé à une analyse approfondie des chaînes de valeur, en vue de sélectionner quatre filières les plus porteuses. Il s'agit de la filière riz avec deux produits (financement de la production et de la transformation) ; la filière maïs avec un produit (financement de la production), la chaîne de valeur bétail et la chaîne de valeur oignon.

2

L'octroi de crédits pour l'intensification de la production agricole

L'octroi de crédit est la mission existentielle et principale du RCPB. Plusieurs secteurs d'activités ont pu bénéficier de ses soutiens financiers. Au cours de l'année 2005, le Réseau a mis en œuvre un projet de professionnalisation de la méthodologie de crédit agricole (PMCA) pour la bancarisation et l'adhésion à travers un compte individuel des producteurs de coton et à travers des comptes individuels, afin de mobiliser une épargne correspondant à 20% de leurs revenus et de leur offrir des services financiers adaptés, surtout pour leur permettre de faire face à la période de soudure.

Le réseau a initié trois programmes dans le domaine de l'accompagnement axé sur le genre. « *Le tout premier programme a vu le jour en 1989 dans la région du Nord. C'est l'union régionale des caisses populaires du Yatenga-Passoré (actuelle DCPN), qui a été désignée pour cette expérimentation. C'était un projet qui accompagnait les groupements dans la mise en place d'unités économiques. Le deuxième programme, c'était en 1992 sous le nom "programme d'accès des femmes au crédit". C'était un projet qui venait prendre en compte le besoin individuel des femmes. C'est du crédit pour les activités génératrices de revenus. Ce programme a fonctionné jusqu'en 1996. En 1996, un autre programme a vu le jour qui s'appelait "programme crédit-épargne avec éducation* », explique **Marguerite Parkouda/Ackolo, employée du réseau à la retraite.**



Marguerite Parkouda/Ackolo,
employée du réseau à la retraite.

Le RCPB, grâce à sa forte présence dans les 45 provinces du pays s'est vu confier la mise en œuvre de projets et programmes de partenaires au développement, d'une part de l'Etat Burkinabè, et de ses démembrements d'autre part. On peut citer, entre autres, la SOFITEX, l'UNPCB, le Projet de fixation des jeunes dans leurs terroirs, le Programme National de Gestion des Terroirs, le Projet d'aménagement hydro-agricole du Liptako-Gourma, le projet d'appui au Développement de l'anacarde dans le Bassin de la Comoé pour la REDD+ (PADA/REDD+) et plusieurs projets de développement locaux.

En collaboration avec DID, le RCPB a mis en place un crédit intrants basé sur une approche systémique combinant le financement, le renforcement des capacités et une meilleure organisation des chaînes de valeur destinée aux petits producteurs agricoles (organisations paysannes).

Ce produit de crédit a permis aux petits producteurs organisés en groupements de :

- accéder à un financement en fonction de leurs besoins réels en intrants / hectare et type de culture ;
- avoir accès à des intrants de qualité, en quantité suffisante, à temps et à proximité des utilisateurs ;
- améliorer la productivité de leur activité agricole ;
- améliorer l'accessibilité du crédit agricole ;
- bénéficier de modalités de crédit souples permettant de répartir les revenus de productions ;



- bénéficier d'un support technique ;
- accéder de services financiers de proximité ;
- obtenir des procédures simplifiées liées à l'obtention d'un prêt ;
- obtenir des procédures d'émission / approbation des prêts accélérés ;
- avoir l'agrégation de la demande d'intrants avec des escomptes obtenus sur la base du volume.

3 Les innovations du RCPB pour booster le développement

3.1 La Société de Cautionnement mutuel (SCM)

Le RCPB, dans le souci de prendre en compte toutes les catégories socio-professionnelles et dans la quête permanente de nouveaux produits adaptés et accessibles, a développé et déployé le crédit des sociétés de cautionnement mutuel (SCM) avec l'appui de l'Agence Française de Développement.

Ce crédit de groupe aux SCM a permis aux femmes de renforcer la capacité d'emprunt de chaque sociétaire pour mener à bien ses activités ; bénéficier des appuis/conseils ; d'avoir le crédit à des conditions souples ; de promouvoir les corps de métiers (soudure et tissage); d'accéder à des achats groupés, entre autres. Au total, **200 milliards de FCFA** ont été déboursés pour **16 000 bénéficiaires** au cours de la période **1993- 2021**.

3.2 Le Programme Micresol

Le projet a pour objectif principal de réduire la pauvreté des populations rurales de deux régions du Burkina Faso par un accès durable aux services de l'énergie solaire. Pour ce projet, 865 personnes ont été bénéficiaires avec un crédit placé de 180 092 341 de francs CFA. Ce programme a été mis en œuvre avec l'accompagnement de FONDEM et Union Européenne

Projet filets sociaux

3.3 Le Warrantage

C'est un instrument de financement adapté au maillon de production de la chaîne de valeur et favorable pour les spéculations telles que le maïs, le riz, le sorgho, le mil et l'arachide. Ce mécanisme de crédit se poursuit dans les caisses rurales en vue de la sécurisation des productions agricoles en milieu rural et de permettre aux producteurs de faire face à la période de soudure, d'avoir des revenus substantiels et de résoudre les autres dépenses de la famille.

3.4 Le Micro-leasing

C'est un mécanisme de financement des équipements agricoles par la location-vente, où la caisse populaire achète l'équipement selon les besoins exprimés du membre (nature, caractéristiques, etc.) et le lui loue pour une durée déterminée allant de deux à quatre ans en fonction de la nature de l'équipement. L'expérimentation a permis de mettre à la disposition des producteurs agricoles 50 tracteurs de quatre marques différentes de 45 à 60 CV, 06 motoculteurs, 03 motopompes, 04 égreneuses. 568 970 212 FCFA ont été octroyés pour les tracteurs, 20 000 000 FCFA pour les petits équipements.

3.5 L'Accès des jeunes au financement

Convaincu que les jeunes constituent un levier important dans la lutte contre la pauvreté et un maillon essentiel du développement durable, le RCPB s'est engagé à accompagner les jeunes afin de leur permettre de jouer pleinement leur rôle dans le développement



économique et social du Burkina.

En 2011, le RCPB s'est lancé dans le développement des produits jeunes composés de l'épargne jeune et de crédits jeunes adaptés à leurs besoins, dénommés YouthStart avec l'accompagnement de l'UNCDF.

- L'épargne jeune permet aux jeunes de 12 à 24 ans de développer de bons réflexes en matière d'épargne et de faire des projets pour le futur.
- Le Crédit jeune est destiné au financement des activités commerciales de démarrage ou amélioration de projet des jeunes dont l'âge est compris entre 18 et 24 ans, référencés par une structure d'accompagnement. De façon spécifique, ces produits visent à promouvoir l'auto-emploi, à améliorer l'employabilité et à favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes dans la société.

3.6 Cred'art

Le CRED'ART (crédit aux jeunes artisans) est déployé pour financer les activités artisanales de démarrage ou amélioration de projets des jeunes artisans issus des écoles de formation ou de structures.

Plusieurs jeunes ont été accompagnés en termes de financement dans les domaines suivants :

- Métiers de bâtiment ;
- Textile ;
- Mode ;
- Soins et beauté, etc.

Plus de 2000 jeunes ont été formés et ont bénéficié de près de 1 400 000 000 F CFA de crédit ont été octroyés.

3.7 Des produits de micro assurance CIF-VIE

Micro assurance (RPC) : c'est un outil qui complète l'offre des produits financiers inclusifs destinés aux populations à revenus modérés et/ou faibles et l'amélioration de la protection sociale.





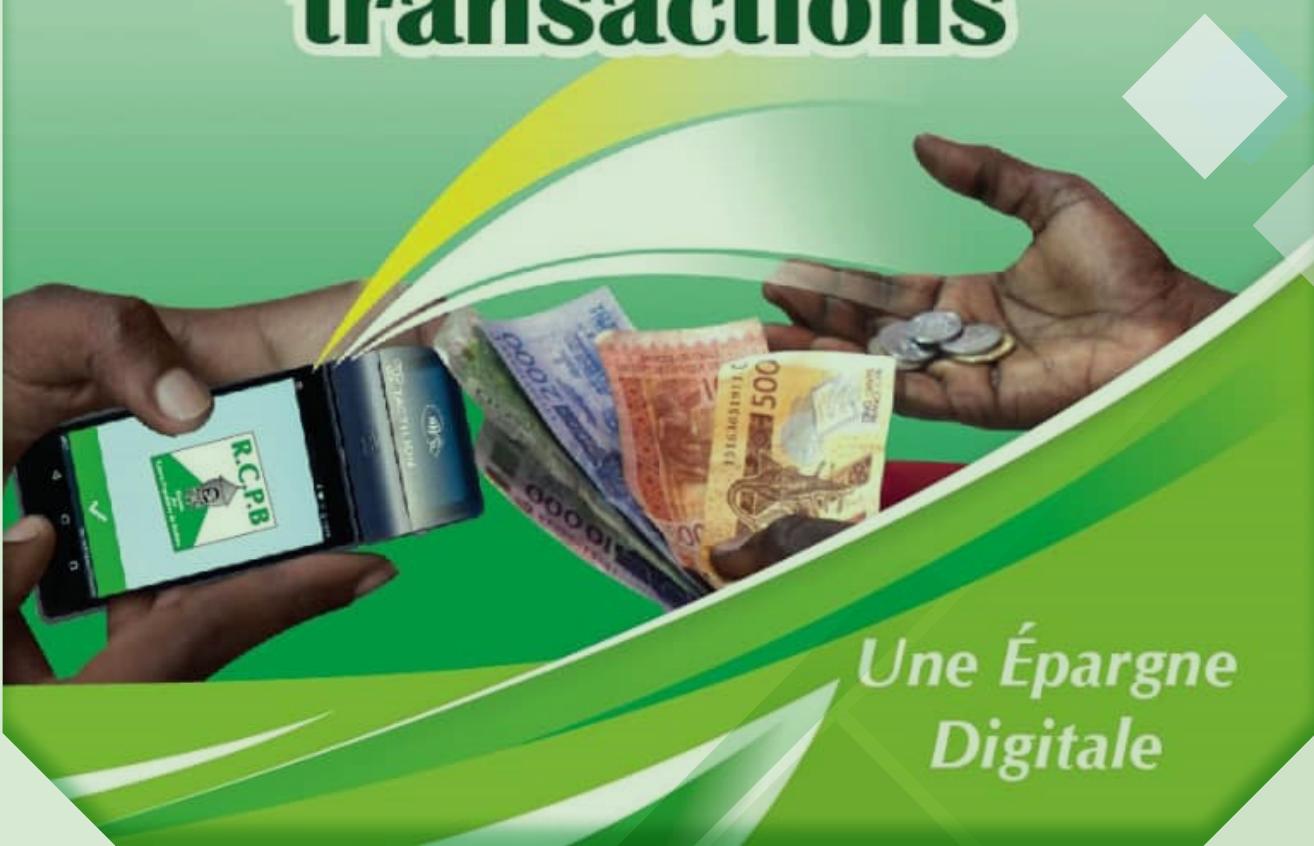
Le financement du développement par le RCPB : Plus de 4 000 milliards investis dans l'économie nationale en 50 ans



Solidaires pour un mieux-être !

NONG-SAAYA

Pour faciliter vos transactions



*Une Épargne
Digitale*



LA MISE EN PLACE DES CFE : UNE SPÉCIALISATION DU CRÉDIT POUR LES PMI/PME

Pour jouer leur partition dans le développement des PME/PMI, qui sont au cœur de l'économie burkinabè, le RCPB a institué une politique de financement de ces entreprises. Durant plus d'une quinzaine d'années, à partir de janvier 2004, ce sont près de 200 milliards de francs CFA qui ont été affectés à plusieurs projets à travers des centres spécialisés appelés centres financiers aux entrepreneurs (CFE). Les CFE ont apporté un essor financier aux différentes caisses et considérablement amélioré les capacités financières des membres bénéficiaires. Après 2015, les CFE ont été intégrés aux caisses populaires.

Les Centres Financiers aux Entrepreneurs (CFE) sont le fruit d'un partenariat tripartite entre le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB), la structure canadienne Développement International Desjardins (DID) et l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). Ils ont permis une spécialisation du crédit aux entrepreneurs.

1 Présentation des CFE

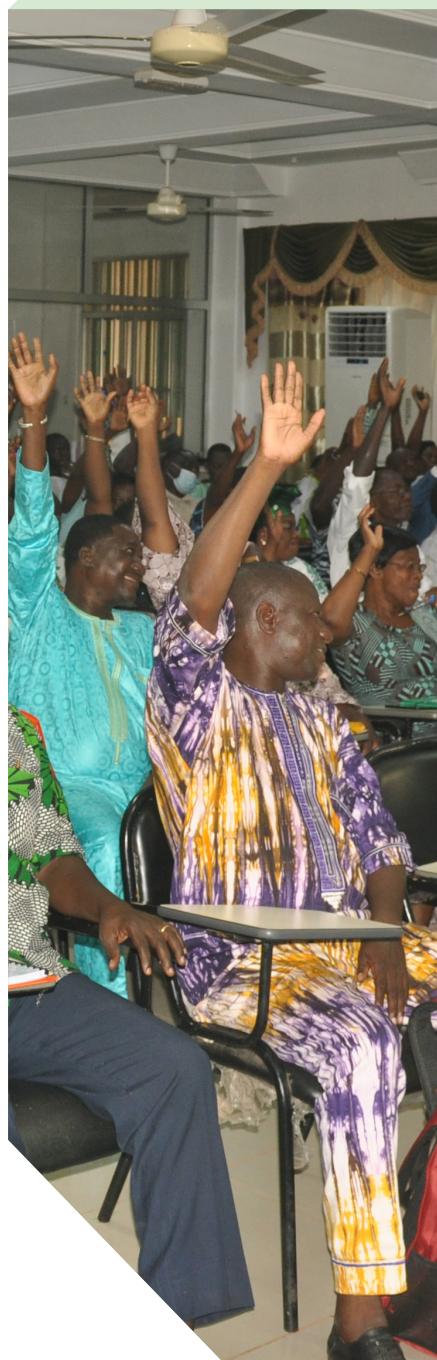
Les CFE répondent au besoin de financement des entreprises. Composé d'un directeur, d'une assistante de direction, d'agents ou de conseillers crédits, d'agents de sécurité (de reprographe et de chauffeurs en fonction de la taille), leur mise en place vise les objectifs suivants :

- compléter l'offre de service du Réseau au niveau de la clientèle dont le besoin de financement dépasse trois (03) millions de F CFA ;
- permettre d'offrir des services professionnels aux entrepreneurs ;
- fidéliser et entretenir une relation d'affaires durable avec les membres.

La première expérimentation débute avec la création du CFE de Ouaga en 2004. Cette première expérience a concerné six (06) caisses participantes : Cissin, Sig-Noghin, Song-Taaba, Gounghin, Dapoya, Dassasgho. Puis le CFE-AC a été mis en place en 2009 à Bobo-Dioulasso. Ont suivi ceux du Nord à Ouahigouya en 2010 et de l'Est à Koupela en 2011.

L'innovation a été au cœur des actions des centres financiers aux entrepreneurs. Au titre des produits financiers et non financiers développés on note :

- les concours directs pour le fonctionnement avec des plafonds individuels de 200 millions de francs ;
- les concours directs pour les investissements avec des plafonds individuels de 200 millions de francs ;
- les engagements par signature (caution) pour appuyer les entrepreneurs dans la recherche des opportunités d'affaires ;
- les formations en gestion financière et management des ressources au profit des entrepreneurs .





2 Fonctionnement des CFE



Daouda Sawadogo,
Ancien Directeur général de la FCPB

Dans leur politique de crédit, le plafond des crédits accordés par les caisses était de 15.000.000 F CFA. Pourtant, les demandes étaient parfois plus élevées. Une des solutions est de partager le montant de crédit demandé entre plusieurs caisses pour satisfaire ces demandes. Les CFE s'occupaient de veiller au suivi et au remboursement de ces crédits. « *Les CFE viennent améliorer l'offre du RCPB à ses membres* », explique **Daouda Sawadogo, ancien directeur général de la FCPB**. « *Plus l'activité évolue, plus le besoin de financement croît. A un moment, certains entrepreneurs ont besoin d'un montant important (plus de 30 millions) en termes de crédit. Pour ne pas risquer de perdre ces membres qui pourraient aller vers les banques, le RCPB a mis en place les CFE, qui peuvent être vus comme un intermédiaire entre l'entrepreneur et la caisse.* »

Prenons l'exemple du CFE du Centre pour Illustrer. Ce CFE comporte 6 caisses. La caisse qui a reçu la demande établit une feuille de route qu'elle transmet au CFE. Le CFE, à son tour, fait des analyses de la demande qu'elle retransmet à la caisse. Lorsque la demande est approuvée, on procède au déblocage.

Pour un crédit de 60 millions à octroyer, le partage est fait entre toutes les caisses participantes au CFE, pour éviter qu'une seule caisse endosse le risque.

Après la création du deuxième CFE, une unité de coordination a été mise en place pour être l'interface entre les CFE et les caisses populaires. « *Le rôle de la coordination nationale est de piloter et coordonner les actions des CFE et des caisses. Un comité de crédit, constitué de directeur de caisses, du coordonnateur, se réunissent pour statuer sur les dossiers du crédit. Par le biais de rencontres régulièrement tenues, ils traitent des questions de gestion de l'entité et discutent des stratégies à mettre en place pour obtenir de meilleurs résultats* », explique Hamadoun Sondé, coordonnateur national des CFE.

3 Impact des CFE

Pour la période de 1998 à 2004, on dénombre au titre des concours financiers apportés aux entrepreneurs des caisses à travers les cinq directions régionales, un nombre de 850 dossiers de crédits déboursés et un montant de 1.5 milliard de F CFA de prêts versés. L'appui des caisses aux entrepreneurs a permis un accroissement de leur chiffre d'affaires et un volume d'activités qui a entraîné la création de plusieurs emplois directs et indirects.

Il faut noter que depuis 1997 les Caisses populaires ont entrepris, à travers les directions régionales, l'accompagnement des PME/PMI en mettant à leur disposition des produits financiers notamment des concours financiers directs pouvant atteindre des plafonds individuels de 20 millions de francs. Les résultats des Caisses au cours des années 2000 à 2004 sont en partie dus à l'apport considérable des produits financiers générés par le financement aux entrepreneurs. Au cours de la même période et avec les réformes entreprises par les autorités publiques, plusieurs membres bénéficiaires ont vu leur fonds de commerce s'agrandir, avec des possibilités d'importations de plusieurs produits en provenance des pays du Moyen Orient et de l'Asie.

L'impact majeur de la mise en place des CFE est la structuration du financement des PME/PMI qui a été rendu effectif en 2004 avec la création du premier centre financier aux entrepreneurs. Les CFE ont révolutionné le financement des PME PMI aux sein du



Réseau des caisses populaires du Burkina. L'approche des CFE et les produits offerts ont permis un accroissement remarquable des indicateurs financiers des Caisses au cours de la période 2004 -2015.

C'est compte tenu des résultats satisfaisants du premier CFE que les trois autres ont vu le jour avec une prise en compte remarquée du financement agricole pour le CFE-AC de Bobo. Tous ces CFE ont énormément contribué à développer les PME/PMI du Réseau des caisses populaires.

Données quantitatives des CFE au cours de la période 2004-2015

a) Concours Directs apportés aux PME PMI

| CFE/DONNEES | MONTANT TOTAL DÉBOURSÉ |
|--------------|------------------------|
| CFE-CENTRE | 350 000 000 000 |
| CFE-AC | 150 000 000 000 |
| CFE-NORD | 10 700 000 000 |
| CFE-EST | 8 200 000 000 |
| TOTAL | 518 900 000 000 |

Source : *Faîtière des caisses populaires – 50 ans de développement inclusif*

Données quantitatives des concours aux PME PMI au cours de la période 2016-2022

| REGION/DONNEES | MONTANT TOTAL DEBOURSE |
|----------------|------------------------|
| DCPC | 300 000 000 000 |
| DCPO | 100 000 000 000 |
| DCPN | 16 000 000 000 |
| DCPE | 15 000 000 000 |
| DCPSO | 11 000 000 000 |
| TOTAL | 442 000 000 000 |

Source : *Faîtière des caisses populaires – 50 ans de développement inclusif*

4 Intégration des CFE aux caisses populaires

Depuis leur mise en place, les CFE ont su contribuer à satisfaire les demandes de crédit. Mais, la question de leur forme juridique a entraîné des interrogations quant à la responsabilité de cette entité. En effet, le CFE valide l'octroi du crédit mais ne subit aucun dommage en rapport avec le non recouvrement. Selon **Selon Hamadoun Sondé, ancien Coordonnateur des CFE**, l'idée du CFE n'était pas mauvaise mais méritait d'être recadrée : « *si on tiennait à garder le CFE, il aurait été préférable de le constituer en bonne et due forme, d'y affecter des fonds qu'il gèrerait lui-même, de l'analyse de la demande à l'octroi du crédit. Sinon qu'une entité décide d'octroyer un crédit et qu'une autre porte toute la responsabilité inhérente à ce crédit, n'est pas très cohérent* ».

Alors, après 2015, le RCPB a décidé d'intégrer les CFE aux caisses. Tous les agents des CFE ont donc été redéployés dans les caisses en tant qu'agents de crédits spécialisés pour le financement de la petite et moyenne entreprise. Agents dédiés, ils sont appelés conseillers en crédit PME/PMI dans toutes les caisses.

Ainsi, si les CFE ont été physiquement fermés, il est bon de préciser qu'ils sont valablement représentés d'une autre façon. Ces crédits, jadis octroyés seulement par les CFE, peuvent désormais se contracter dans toutes les caisses.



Danaya cash, plus que du transfert d'argent !



accès avec
votre carte Gim



gagnez du temps
avec votre wallet



payez vos achats
en toute sécurité



payez vos factures

un service de
transfert d'argent



Danaya
cash

Agrément FCPB :
A-13130463 du 19 juin 2013





L'ARRIVÉE DE L'URCPSO À LA FCPB : LE PASSAGE À LA STABILITÉ

En 2002, l'Union régionale des caisses populaires du Sud-Ouest (URCPSO) a été mise sous administration provisoire par le Ministère de l'économie et des finances. L'autorité de tutelle a instruit la Faîtière des caisses populaires du Burkina (FCPB) d'assurer le rôle d'administrateur provisoire. Au sortir de ces travaux de redressement, l'URCPSO devra intégrer la FCPB. Elle avait décidé d'un temps d'observation quelques années auparavant, pour des raisons relatives à son indépendance.

L'Union Régionale des Caisses Populaires du Sud-Ouest (URCPSO) est une coopérative d'épargne et de crédit dont les premières caisses ont été créées en 1972. Elle est agréée sous le n°A 04830032MEF/SG/DGTCP/DT conformément à l'article 81 de la loi 59/94/ADP du 15 décembre 1994 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. L'URCPSO regroupe à cette date, 19 caisses populaires toutes agréées. L'union est un centre de services communs aux caisses. Le rôle de cette entité était de coordonner toutes les actions de ses membres. Elle assure le contrôle des caisses, la gestion des excédents de liquidité, la formation des employés et dirigeants, le développement des politiques, des normes, outils et procédures de gestion et la représentation au plan régional.

1 Etat de l'URCPSO avant le processus d'intégration

En 1996 lors de la mise en place de la Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB), l'URCPSO a demandé une période d'observation et s'est détachée de l'unité de coordination des caisses populaires (structure d'encadrement de toutes les caisses populaires du Burkina).

Suite à ce détachement, l'URCPSO a connu des difficultés de gestion. En termes d'organisation, mais aussi en termes de gestion des finances, la structure multipliait les impairs. Les difficultés étaient marquées par une décapitalisation : chaque année, d'énormes pertes étaient enregistrées. Il fallait faire face aux charges de fonctionnement et à la disponibilisation du crédit des membres ; ce qui devenait très difficile. Il fallait impérativement penser des solutions pour sauvegarder les activités de l'Union.



Patrice Hien,
conseiller de crédit entre 1996 et 2000

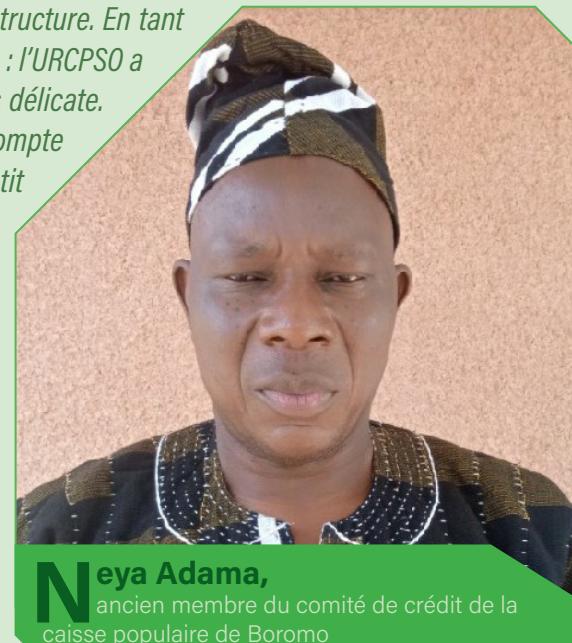
Patrice Hien,
conseiller de crédit
entre 1996 et 2000,
se rappelle de cette période difficile : « *En tant qu'entité autonome, il y avait beaucoup de dysfonctionnements. Le*





constat que je faisais est qu'il y avait trop d'irrégularités au sein de la structure. En tant qu'agent qui y intervenait, c'était des épisodes sombres et décourageants : l'URCPSO a réclamé une autonomie et s'est ensuite retrouvée dans une situation très délicate. Plus rien ne fonctionnait, surtout au plan financier. On s'est rendu compte qu'être autonome peut témoigner d'une certaine stabilité mais ne garantit pas la réussite sur tous les plans ; c'est l'union qui fait vraiment la force. »

Adama Neya, ancien membre du comité de crédit de la caisse populaire de Boromo a aussi des souvenirs amers : « le climat de travail était assez difficile. Il y avait des conflits, antagonismes entre les acteurs, à savoir la direction générale avec le conseil d'administration, entre les dirigeants... Cela a impacté le travail sur le terrain et entraîné beaucoup de difficultés au niveau de la gestion, à tous les niveaux. Bref, cela a entraîné une mauvaise gouvernance. Aussi, des rumeurs ont laissé croire que des caisses seront fermées. Les membres étaient inquiets quant à la disponibilité de leur épargne. Une des solutions à ces maux étaient de s'affilier à la FCPB et c'est ce qui a été fait, heureusement. »



Neya Adama,
ancien membre du comité de crédit de la
caisse populaire de Boromo

2 Processus d'intégration

Le ministère de tutelle dans le cadre des activités de suivi et de contrôle a exprimé des inquiétudes quant à la dégradation de la situation financière et du climat de travail de l'URCPSO. Il négocie et obtient une subvention pour faire auditer et procéder au redressement financier de l'union. C'est à la suite de cet audit que l'administration provisoire de l'URCPSO intervient et qu'un arrêté ministériel (110/MEF/SG/DGTCP du 4 avril 2002) désigne la FCPB comme administrateur provisoire. Dans l'ensemble, la décision de la mise sous administration provisoire de l'URCPSO vient de l'application de la loi par l'autorité administrative, notamment en ce qui concerne le contrôle externe.

Un comité de pilotage et de suivi a été mis en place par les autorités de tutelle ; composé d'agents du ministère, d'agents de la BCEAO et des différents projets. Les objectifs visés étaient d'évaluer la mise en œuvre des actions de redressement. Ces travaux de redressement ont entre autres permis de :

- Faire de nouvelles projections des caisses
- Etablir un plan de regroupement
- Soumettre ce plan au comité de suivi pour adoption
- Mettre en œuvre le plan de regroupement
- Produire un rapport de mise en œuvre à l'attention du comité de suivi de l'affiliation
- Définir les TDR et le programme des AGE
- Elaborer une stratégie de tenue des AGE
- Réunir les demandes d'affiliation, de fusion et de liquidation
- Produire un rapport à l'attention du comité de suivi de l'affiliation

Des actions ont alors été entreprises pour recapitaliser l'institution, rehausser son image auprès des membres, des autorités, qu'elles soient religieuses, coutumières ou administratives. Ces actions ont aussi contribué à faire connaître l'institution et à montrer le bien-fondé de son existence aux populations. Entre autres, l'affiliation a demandé le respect des étapes ci-dessous :

- la tenue d'une rencontre des présidents et des directeurs de caisses sur les activités d'affiliation ;



- la tenue des AGE d'adoption des textes organiques de la FCPB ;
- la signature des contrats de travail avec la FCPB ;
- le paiement des droits des agents ;
- le dépôt des demandes d'affiliation à la FCPB pour les trois caisses reconfigurées ;
- la signature des conventions d'affiliation et leur dépôt dans les caisses ;
- la réception des certificats d'affiliation et leur dépôt dans les caisses ;
- la fusion des actifs des caisses regroupées ;
- le transfert des actifs de l'union à la FCPB.

3 Les défis de l'administration provisoire

Durant les travaux de redressement les équipes ont été confrontées à certaines difficultés :

- L'insuffisance de temps pour le développement des stratégies avec le cumul de fonction des membres de l'équipe (fonctions administratives et mise en œuvre des activités d'affiliation). Cela entraîne souvent le retard dans la réalisation de certaines activités administratives ;
- La non adoption de la nouvelle loi, rendant difficile la relecture des textes organiques notamment les statuts et les règlements intérieurs ;
- L'absence d'instructions BCEAO pour étayer certains articles de la nouvelle loi ;
- L'absence de système de motivation de l'équipe terrain pour la réalisation de ces activités spécifiques d'affiliation qui demandent leur disponibilité en tout temps et tout lieu ;
- L'insuffisance du matériel technique notamment, véhicule, vidéo projecteur, tableaux, matériel de sonorisation, groupe électrogène.



Hamadoun Sondé, ancien Chargé de mission de redressement de l'URCPSO

Hamadoun Sondé, ancien Chargé de mission de redressement de l'URCPSO: « *c'est énormément de travail pour nous, en tant qu'administrateur : il faut beaucoup de réflexions et de don de soi, à tous les niveaux, vu qu'il s'agit d'une analyse et d'une série de propositions pour relever la structure. Il y a aussi beaucoup de pression : en pensant par exemple à ceux qui ont perdu leurs emplois et aux travailleurs qui ont été repris au RCPB, on a l'impression qu'ils nous en veulent. C'est aussi un gros poids. Même si la communication auprès des employés, des autorités coutumières a été entreprise pour expliquer la situation, ce n'est pas évident du tout* ».

Aussi, les différences marquées dans le traitement des salaires, les statuts du personnel, ont demandé l'intervention de l'administrateur. Il fallait tout coordonner et réorganiser. Pour résoudre les dilemmes de valorisation d'ancienneté avec des grilles salariales différentes pour chaque structure.



Au fil du temps, un équilibre suffisant a été retrouvé. L'URCPSO, qui était une entité qui évoluait seule, a été, à l'issue des travaux de redressement, affiliée à la FCPB. Par ricochet, toutes les caisses du Sud-Ouest l'ont aussi été. Elles se doivent désormais de respecter les statuts, les règlements intérieurs, les politiques, les procédures et les différentes normes édictées par la faîtière. Ces décisions ont été formalisés par des certificats d'affiliations qui ont été signés par la FCPB, et remis à chacune des caisses pour leur signifier qu'elles font désormais partie du mouvement et qu'elles sont soumises à ses règles de fonctionnement.

4 Les impacts de l'intégration

Aujourd'hui les deux entités savent déployer les moyens et les ressources pour la bonne marche de leurs activités mutuelles.

Hamadoun Sondé : « *La FCPB et l'URCPSO, c'est maintenant un « mariage » au top. Un brassage s'est fait, les différences sont moins marquées au sein de l'équipe. Il y a une bonne collaboration, ils font partie intégrante du réseau : l'URCPSO prend part aux réunions de la faîtière. Elle bénéficie, comme toutes les autres régions, de crédit pour former, évaluer, suivre, accompagner les agents. Ils utilisent les logiciels, les outils de gestion de la faîtière. Les soirées, les remises d'attestations et de prix, ont permis de renforcer le sentiment d'appartenance et de saluer les efforts de l'équipe.* »

L'intégration est en somme très salutaire. Lorsque j'allais en administration provisoire, on avait 16 caisses populaires toutes agréées avec des points de vente et au terme de l'administration provisoire, on est revenu à 3 caisses. Ces caisses n'ont pas été fermées : elles ont été regroupées pour faire des caisses plus fortes avec des agences à l'intérieur. Trois caisses ont été formées : la caisse de Dano (avec Koper, Dissin, Diébougou), la caisse de Boromo (avec Houndé, Pâ et Founzan) et la caisse de Gaoua (avec Batié, Kampti et Loropéni).

Bien qu'elle ait été un processus difficile, l'intégration de l'URCPSO à la FCPB a eu un impact positif sur la structure.

Hamadoun Sondé « *En premier lieu, on peut noter une meilleure gestion et une meilleure rentabilité. Le réseau a plus de points de vente, avec des caisses sécurisées : elles sont à l'abri de certaines difficultés financières ; elles peuvent emprunter à la faîtière en cas de besoin. Cela permet de se refinancer et d'améliorer la gestion globale de leur activité.*

Par contre, en termes de contraintes pour l'URCPSO, si on peut les qualifier ainsi, c'est l'obligation de se conformer à des normes, à des procédures, se soumettre aux différents contrôles. Mais c'est aussi cela évoluer en groupe : accepter des changements, prendre sur soi, pour en fin de compte jouir de certains avantages. Pour la FCPB, c'est plus de soins, plus de travail pour faire un bon brassage de ces deux structures afin d'évoluer en parfaite symbiose.

Les équipes en charge de ce projet ont travaillé d'arrache-pied pour réaliser les objectifs visés : pouvoir réaffilier les caisses et continuer à offrir les services aux membres de la meilleure des manières. C'est un exemple de réussite cité par le ministère de tutelle qui a estimé que le redressement était un exercice très difficile, que la FCPB a bien exécuté : des agents ont reçu des distinctions, en reconnaissance de leurs efforts.



Deuxième site



LE PARTENARIAT : UN APPUI CONSIDÉRABLE AUX ACTIVITÉS DU RCPB

Depuis sa création en 1972, plusieurs partenaires ont fait montre d'un grand soutien dans la mise en œuvre des projets et programmes du RCPB. Au regard de ses 50 années d'existence et de tous les acquis engrangés, le RCPB doit une fière chandelle à toutes ces organisations non gouvernementales, institutions étatiques, structures locales et étrangères qui ont joué un rôle important dans sa mise en place, son évolution, et qui lui ont permis d'étendre ses limites au fil du temps.

Le Réseau des Caisse Populaires du Burkina possède plus d'une centaine de partenaires. Leur nombre reflète la diversité des projets et programmes qu'ils portent, ainsi que la nature des relations qui les lient au réseau. Des relations qui reposent sur le respect mutuel et les principes d'humilité et de modestie. Ces partenariats multiples ont touché aussi bien la structure institutionnelle et organisationnelle du RCPB que les conditions de mise en marché des produits et services adaptés auprès de la communauté.

Destinés à des cibles hétérogènes, les partenariats sont encadrés par des conventions afin de situer au mieux les responsabilités, pour pourvoir réaliser les missions qu'ils s'assignent.

1 L'organisation du travail

Par essence, les partenariats sont des synergies d'actions destinées à réaliser un objectif commun. Pour garantir l'efficacité de la collaboration avec les différents partenaires, la collaboration entre les structures fait l'objet d'une certaine organisation. Pour ce faire, à chaque partie est attribué un ensemble d'activités et des rôles précis. Pour chaque partenariat, une convention encadre les travaux et définit les rôles et les domaines d'intervention de chaque partie. Tout est orchestré de façon à instaurer une complémentarité entre les entités, afin que le partenariat soit gagnant-gagnant, profitable à tous.

Des cadres de concertation sont institués pour évaluer avec les partenaires les actions menées et faire des projections à court ou long terme. C'est un moyen de faire des ajustements pour optimiser les résultats. Hormis ces rencontres, d'autres canaux de communications sont des moyens qui ont été choisis pour faciliter et maintenir le contact entre membres des différents comités de pilotage des projets et programmes faisant l'objet de partenariat. Ces canaux permettent de s'informer mutuellement de l'état d'avancement des travaux et de formuler instantanément des suggestions et des recommandations.





2

Les principaux partenaires et leurs domaines d'action

a) L'Etat

Le gouvernement du Burkina Faso, avec l'appui des Partenaires au développement, a adopté au cours de l'année 2000, un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) qui a été révisé en 2004 pour prendre en compte les nouveaux défis en matière de développement économique et social. Dans la dernière version du CSLP, les Systèmes financiers décentralisés (SFD) grâce à leur accessibilité, sont retenues comme un véritable outil pouvant contribuer à la réduction de la pauvreté et partant, au développement économique et social. C'est dans cette logique que le RCPB a reçu l'intervention de l'Etat qui se situe essentiellement au niveau de l'appui-conseil (l'information et la sensibilisation, Education financière), de la surveillance (le suivi et le contrôle des caisses de base, la contribution à la création d'un environnement favorable à l'émergence et au développement de points de vente), l'appui technique et financier, l'appui institutionnel (prise en charge des frais de fonctionnement des ressources humaines dédiées à la mise en œuvre de certaines activités), la construction de certains points de vente à travers la signature des conventions étatiques tels que PAMER, 3e PDU, PNGT, etc. Plusieurs protocoles ont été signés, notamment :

- le Programme d'Appui aux Initiatives pour la Sécurité Alimentaire
- le Programme d'Appui au Monde Associatif et Communautaire
- le Programme d'Investissement Communautaire en Fertilité Agricole (PICOFA)
- le Programme de Développement de la Petite Irrigation Villageoise (PPIV)
- le Programme National Plates Formes Multifonctionnelles
- l'Association des Professionnels de l'Irrigation Privée et des Activités Connexes
- la Fédération des Professionnels Agricoles du Burkina
- le Programme de Développement Rural Durable
- le Projet de Mécanisation Agricole, etc.

b. DID (Développement international Desjardins), partenaire historique du RCPB

Conjuguant les rôles d'expert-conseil et d'investisseur d'impact, DID est reconnu comme un leader mondial dans son secteur d'intervention et travaille de concert avec de nombreux partenaires financiers, dont Affaires mondiales Canada et plusieurs banques de développement. Le RCPB a bénéficié de l'appui de DID sur plusieurs plans. Au niveau institutionnel, il s'est agi de la prise en charge de certains travailleurs tels que les contrôleurs, les fournitures d'équipement. Concernant l'appui financier, on peut noter :

- l'appui à l'implantation des premières caisses,
- la mise à disposition des outils et procédure de gestion,
- la mise à disposition des conseillers techniques pour la formation et le coaching des acteurs de crédit,



Azzaratu Sondo : «il y a presque toujours eu cette main extérieure qui lui a permis de braver les obstacles»



- l'appui à l'informatisation des caisses,
- l'appui à l'implantation et à la gestion des CFE,
- l'appui à la reconfiguration.

En somme, on peut dire que « *le partenariat avec DID est avant tout une aventure humaine faite d'amitié, de complicité et de passion entre «gens du Nord» et «gens du Sud»* » autour d'une idée forte : la prise en charge des populations par elles-mêmes au moyen de la mobilisation de l'épargne locale », selon Alpha Ouédraogo, ancien directeur du RCPB. Au total, une vingtaine de conseillers DID se sont succédé dans des domaines variés auprès du RCPB.

c. ADA (Appui au Développement Autonome)

L'assistance technique d'ADA est axée sur des domaines d'intervention tels que :

- le soutien aux initiatives menées par le gouvernement pour renforcer les systèmes financiers décentralisés (SFD) viables et restructurer celles en difficulté, dans l'objectif de réorganiser et de professionnaliser le secteur de la finance inclusive ;
- la conception et mise en œuvre des procédures et des cadres de supervision ; pour établir des partenariats avec des structures d'appui technique et des institutions financières afin de faciliter la création par le gouvernement d'une facilité de financement pour les SFD ;
- l'adaptation des produits financiers aux besoins des acteurs des chaînes de valeur agricoles, des jeunes et des femmes souhaitant s'installer à leur compte ; dans ce contexte, ADA applique des solutions innovantes en matière de gestion des risques, comme la micro-assurance via téléphone mobile, les financements basés sur des contrats établis entre acteurs de la chaîne de valeur ou encore la mise en relation des acteurs via des plateformes ;
- le renforcement du secteur de la microfinance aux niveaux national et mondial en prônant une plus grande transparence, une plus grande responsabilité et une meilleure protection des clients par la promotion de bonnes pratiques ;
- l'appui conseil au fonds LMDF (Luxembourg Microfinance and Development Fund) en effectuant la prospection, la sélection et l'analyse sociale et financière des institutions de microfinance innovantes et à fort impact social ;
- l'appui à la transformation digitale des SFD afin de leur permettre de proposer des solutions digitales à leurs clients.
- appui à la mise en place des caisses villageoises au RCPB avec Freedom from Hunger

d. Partenariat dans la mise en œuvre des produits et services au profit de la communauté

Cet accompagnement a consisté à faciliter aux couches sociales les plus vulnérables, l'accès aux produits et services développés par les Caisses populaires. Ce soutien se matérialise par :

- La mise en place de lignes de crédit ;
- la mise en place de fonds de garanties pour supporter en partie le coût de crédit et atténuer les risques ;
- la mise en place de mécanismes pour faciliter la dotation des sociétaires en biens d'équipement ;
- la mise en place de mécanismes pour allouer des fonds sous forme de subventions aux membres et faciliter la bancarisation de la population.

e. Impact du partenariat sur le réseau

Le RCPB donne une importance capitale au partenariat car il est né grâce à l'aide de Développement International Desjardins DID. En effet, les premières caisses du réseau ont vu le jour avec l'accompagnement des partenaires. Ils ont posé les bases sur lesquelles bâtir le réseau : définir un programme avec pour objectif de mettre en place des coopératives autonomes pilotées par



des personnes ressources nationales. L'expertise de DID notamment a permis aux pionniers du mouvement d'avoir des directives pour conduire à bien le mouvement de caisses populaires à travers la mise en place de projets tels que : l'appui conseil pour la mise en œuvre du projet de reconfiguration, pour la professionnalisation du crédit à l'habitat, l'implantation des CFE, la gestion du crédit, ...

Jusqu'à présent, des partenariats sont encore en cours, et ces accompagnements jouent un rôle important dans l'exécution des activités sans toutefois en prendre le cœur car l'objectif global est de faire de l'autopromotion du développement endogène.

Ainsi, les partenariats permettent à la FCPB d'améliorer le fonctionnement quotidien de l'organisation, de prendre en charge des aspects qui lui échappent ou qui sont en dehors de ses compétences. Ces collaborations sont aussi une aubaine pour valoriser leur savoir-faire. Le moins qu'on puisse dire, c'est que le réseau restera toujours reconnaissant aux partenaires par le biais desquels il a pu grandir. C'est la conviction d'**Azaratou SONDO, directrice générale de la FCPB**. « *Avec du recul, lorsqu'on observe son évolution positive, on se rend compte que lorsqu'il y a eu besoin, il y a presque toujours eu cette main extérieure qui lui a permis de braver les obstacles. Des partenariats ont permis de mettre en place des programmes d'extension, jusqu'à ce que le réseau puisse couvrir l'ensemble du territoire. Avec l'Etat burkinabè, c'est aussi une collaboration fructueuse qui dure depuis des années, car le réseau a été au cœur de plusieurs chantiers initiés par l'Etat. Le RCPB n'aurait pas tout seul, sans aide aucune, pu assurer une présence sur toute l'étendue territoire burkinabè.* », affirme-t-elle.



Romain TOUGMA,
directeur du crédit de la FCPB.

Pour ce qui est du bilan, **à la date du 31 décembre 2022**, le RCPB dispose dans ses livres de 118 partenaires qui ont apporté un appui direct aux membres des caisses populaires, soit en fonds de garanties ou en subventions d'équilibre ou d'investissement ou en renforcement de capacité. Un montant de 4 242 882 468 FCFA a été déposé par ses partenaires pour supporter, soit une partie du risque, soit les apports initiaux et le coût du crédit. 1 256 525 961 en encours de crédit figurent dans les livres des Caisses au titre de la mise en œuvre de ces partenariats.

En termes de perspectives, plusieurs autres partenariats se profilent à l'horizon.

La question de la digitalisation et de la modernisation des services, par exemple, est un volet important qui nécessitera sûrement une synergie d'efforts. « *Le partenariat est très bien apprécié et c'est pour cela que nous pensons continuer dans la même dynamique. Nous visons mieux faire dans la digitalisation. Ce serait bien de donner la main à des entités qui maîtrisent le sujet : car c'est toujours mieux de travailler avec quelqu'un qui a d'autres idées, peut-être de meilleures, pour qu'on puisse accomplir de belles choses. En fait, chacun s'inscrit dans une logique de mieux faire chaque fois, et savoir tirer le meilleur et le positif d'autrui* », explique **Romain TOUGMA , directeur du crédit de la FCPB**.



LA BASCULE À SAB/AT : UNE EXPÉRIENCE ASSEZ DIFFICILE POUR LA FCPB

Dans sa perpétuelle quête de l'excellence, la FCPB a entrepris le changement de son système d'information dans le but d'améliorer son offre de service et ses résultats. Dans le cadre de la CIF, en 2015, les réseaux membres ont décidé de la mise en place d'un système d'information et de gestion. En août 2020, le projet prend forme avec la bascule des entités du RCPB sur SAB-AT. SAB/AT, est un autre logiciel informatique qui devrait permettre au RCPB de réaliser pleinement ses objectifs et d'être en phase avec l'évolution technologique.

En matière d'outils de travail, le RCPB est passé par plusieurs étapes. Aux premiers instants de son existence, toute l'organisation était manuscrite, travaillant avec les moyens de bord. L'ensemble des données et des informations relatives à la structure et à ses membres étaient relevées à la main, classées et archivées traditionnellement, c'est-à-dire physiquement.

Dans les années 2000, le logiciel informatique SAF 2000 a été adopté pour numériser les données de l'entité. Cela a permis d'apporter plus de fluidité dans le service, de mieux archiver les informations, d'être plus rapide dans les opérations et d'établir une meilleure traçabilité des informations relatives à chaque membre. Mais, bien qu'il soit resté le logiciel de travail jusqu'en 2020, SAF 2000 montrait, depuis plusieurs années, des limites dans la production des informations du RCPB.

En effet, entre 2010-2015, les missions de contrôle de l'organisation relevaient fréquemment des insuffisances dans la gestion des données et des opérations. Entre autres, des opérations étaient menées hors système, sur les logiciels Excel et Word : pourtant un logiciel plus performant qui serait mieux adapté aux besoins de la structure aurait permis de prendre en charge l'intégralité des opérations, sans la nécessité d'avoir recours à d'autres logiciels en complément.

Ainsi, le besoin d'acquérir un nouveau système d'information transactionnel a été ressenti. L'objectif poursuivi était d'avoir un logiciel bien automatisé qui permettrait de prendre en compte toutes les insuffisances relevées par les missions de contrôle.

Les premières idées sur ce projet de changement ont été pensées dans les années 2015, au sein de la confédération des institutions financières de l'Afrique de l'Ouest (CIF) qui regroupe 6 grands réseaux dont la FCPB est membre fondateur. Les concertations sur le sujet de changement de logiciel ont rassemblé tous les membres, autour de diverses questions en rapport avec le choix d'un système transactionnel et de son impact sur les activités des différentes structures membres. La CIF planifiait l'acquisition d'un logiciel transactionnel commun à l'ensemble de ses réseaux membres : pour tous, il s'agissait de remplacer le logiciel transactionnel SAF 2000 et le choix du logiciel





intégré SAB/AT a été fait.

En ce qui concerne la phase d'adoption du projet, la CIF a proposé que la FCPB bascule en pilote. Le réseau a donc été désigné comme celui qui franchirait le pas en premier, et tirera pour lui et pour les autres réseaux membres les points positifs et/ou négatifs en rapport avec cette nouvelle expérience. Le basculement se fera progressivement pour les autres membres. Le processus de mise en œuvre ayant conduit au choix du système transactionnel SAB/AT a suivi son cours et tous les travaux ont été menés pour rendre effectif le basculement jusqu'en 2020.

Le 17 août 2020, à la FCPB, le passage de SAF 2000 à SAB/AT a été rendu effectif. Aux premières heures de la bascule, la structure pensait avoir réalisé un coup de maître.

Mais, les jours qui ont suivi la bascule ont laissé paraître une tout autre réalité. SAB/AT semblait ne pas tenir toutes ses promesses, car il ne prenait toujours pas en charge, dans leur entièreté, les besoins du réseau.

Des efforts ont été faits pour stabiliser la situation. Mais avant de pouvoir trouver un assez bon équilibre, la non maîtrise de SAB/AT a occasionné des mécontentements auprès des membres, et beaucoup de stress chez les travailleurs ; il fallait gérer la difficulté à s'adapter à ce nouvel outil de travail tout en évoluant dans un environnement pas toujours favorable (insécurité) sans oublier de gérer les humeurs des usagers qui ne manquaient pas d'exprimer leurs frustrations : un cocktail parfois difficile à avaler pour l'équipe, qui a dû se surpasser.

En termes d'impact sur le rendement de l'organisation, le changement de logiciel informatique n'a pas produit tous les résultats escomptés. Bien que l'adoption de SAB/AT ait contribué à améliorer le service en général, le RCPB n'est pas parvenu à relever les défis qu'elle s'était imposée.

Pendant des années, de nombreux travaux ont été menés pour adopter SAB/AT. Aussitôt mis en place, on commence à penser aux moyens de le remplacer, car il y apparaît très vite des lacunes que l'institution s'attèle à corriger pour une grande satisfaction des membres. Pour **Azaratou Sondo/Nignan, Directrice générale de la FCPB** : « *La bascule à SAB/AT a été une expérience assez difficile. Mais c'est aussi cela qui définit l'expérience qui conduit à l'excellence. Car l'excellence, ce n'est pas seulement une succession de belles réalisations ; ce n'est pas émettre et réaliser des idées qui marchent au premier coup sans difficultés. C'est aussi pouvoir réaliser ces idées en bravant des obstacles. Comme on le dit, c'est savoir danser sous la pluie. En somme, il y a eu à côté de quelques aspects positifs, énormément de problèmes. La perte de certains de nos membres, des problèmes de connexion, d'accès aux bases de données parce qu'elles étaient logées dans le cloud. En termes d'analyse de nos chiffres, si le projet avait été une réussite comme on l'avait imaginé, on aurait pu occuper la première place dans la zone UEMOA, mais hélas»*



Azaratou SONDO,
directrice générale de la FCPB



LA PLACE DES LOISIRS AU RCPB : DES ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES RÉGULIÈRES POUR PLUS DE CONVIVIALITÉ ET DE PRODUCTIVITÉ

Conscient que le divertissement participe à l'équilibre mental et est susceptible d'améliorer la productivité et la convivialité, le RCPB organise régulièrement des activités ludiques dans le but d'offrir à son équipe, investie au quotidien à la réalisation des projets du RCPB, quelques bouffées d'air frais.

Au titre des loisirs, des activités sont régulièrement organisées pour se divertir et resserrer les liens entre les membres de l'équipe.

1 **Les semaines des caisses populaires**

La semaine des caisses populaires est chaque année tenue au RCPB depuis 2005, dans le cadre de la commémoration de la journée internationale des coopératives d'épargne et de crédit. Au cours de ces festivités, le RCPB fait la promotion de ses prestations autrement. Des soirées culturelles, tournois de football, expositions rythment des journées rassemblant les membres, les travailleurs du RCPB, le grand public dans une ambiance des plus chaleureuses.

2 **Les activités sportives**

En termes de loisirs, le sport fait partie des activités phares au RCPB. Pour remporter les tant convoitée coupes du PCA, les différentes caisses sont représentées par des équipes qui s'affrontent autour d'un ballon rond. Les coupes du PCA sont régulièrement disputées, toujours dans la bonne humeur.

Lors de la célébration du quarantenaire du Réseau le 17 juin 2012, plusieurs activités sportives étaient au menu : un tournoi de pétanque à l'issue duquel le lauréat a remporté une somme de 100.000F, un cross populaire dédié aux forces de défense et de sécurité et une course cycliste de plus de 145 kilomètres dont Abdoul Wahab Sawadogo a été sacré gagnant.

Dans le cadre de la commémoration du cinquantenaire des premières caisses, une course cycliste dénommée « ----- » a été organisée le 16 décembre 2026 sur l'avenue Thomas SANKARA en collaboration avec la Ligue de Cyclisme du Centre. 36 coureurs ont participé à la compétition sur une distance totale de 110 km au bout de laquelle NANA Bouréima a été sacré vainqueur.

3 **Les voyages d'étude**

Pour changer des cadres classiques de formation, les acteurs de crédit de la Délégation des caisses populaires du Sud-Ouest ont renforcé leurs connaissances lors d'un voyage d'études le samedi 12 novembre 2011 à Farakoba et Diarradougou aux environs de Bobo Dioulasso. En visitant une ferme, une bananeraie de près de 9 hectares et une murisserie, les participants ont amélioré leurs acquis sur le processus de production et de transformation agro-sylvo-pastorale et ont été mieux outillés pour une meilleure





analyse des demandes de financement en provenance des unités agrosylvo-pastorales. A l'issue de cette activité grâce à laquelle ils ont pris une bouffée d'air frais, les agents se sont engagés à plus de diligence dans l'exécution de leurs missions.

A l'image de cette sortie, plusieurs autres séjours ont été organisés dans d'autres villes du pays comme à l'étranger notamment dans les pays des réseaux membres de la CIF Ces voyages ont concerné aussi bien les travailleurs que les dirigeants bénévoles.

4 Les présentations de vœux

Au-delà des souhaits de bonne santé et de succès à toute l'équipe, aux membres et aux partenaires, les présentations de vœux sont des occasions pour les premiers responsables de passer en revue les performances enregistrées par la structure, mais aussi les aspects les moins reluisants dans le but d'attirer l'attention des équipes sur les points qui nécessitent plus de soins. Dans un cadre convivial, ils saluent les efforts des travailleurs qui se sont investis au cours de l'année écoulée. A ceux qui vont à la retraite, des remerciements sont adressés pour tous les efforts consentis à servir les objectifs du RCPB. Des pensées pieuses sont manifestées pour les acteurs du RCPB disparus.

5 Les différentes commémorations

11 décembre : marquant l'accession du Burkina Faso à l'indépendance, les festivités font l'objet d'une parade militaire et civile à laquelle le RCPB a souvent participé (représenté par les membres des caisses de la localité accueillant les festivités).

Le 8 mars : la journée internationale des droits de la femme a aussi des allures de fête au RCPB. Entre dons, visites aux femmes en situation difficile, matchs de football et danses, conférences-débats, soins de santé le RCPB témoigne de son attachement à la cause de la femme.

CREDITS AUX SALARIES

**LE CRÉDIT
AUX SALARIÉS
vous accompagne**

R.C.P.B.
Réseau
des
Caisses Populaires du Burkina

Solidaire pour un meilleur état



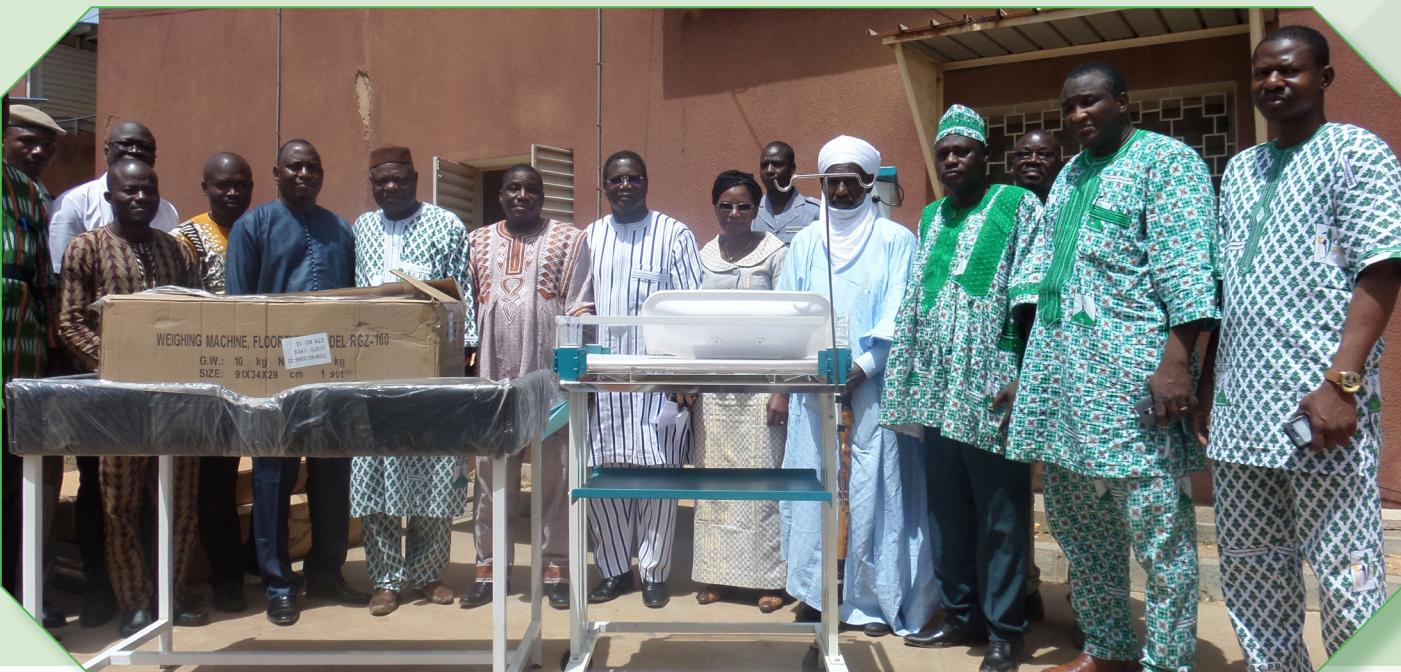
PORTFOLIO : RÉJOUISSANCES ENFANT





La place des loisirs au RCPB : Des activités récréatives régulières pour plus de convivialité et de productivité

PORTFOLIO : DONS





PORTFOLIO : SPORT COLLECTIF





La place des loisirs au RCPB : Des activités récréatives régulières pour plus de convivialité et de productivité

PORTFOLIO : REBOISEMENT





PORTFOLIO : ANIMATION DE STAND





Directeur de publication

Azaratou SONDO/NIGNAN

Coordination

Dr Cyriaque PARÉ

Dr Servais KEDEM

Equipe de rédaction

Dr Cyriaque PARÉ

Chérifatou Mody DAO

Serge Ika KI

Comité de relecture

Dr Servais KEDEM

Aminata SÉDOGO

Issa SAWADOGO

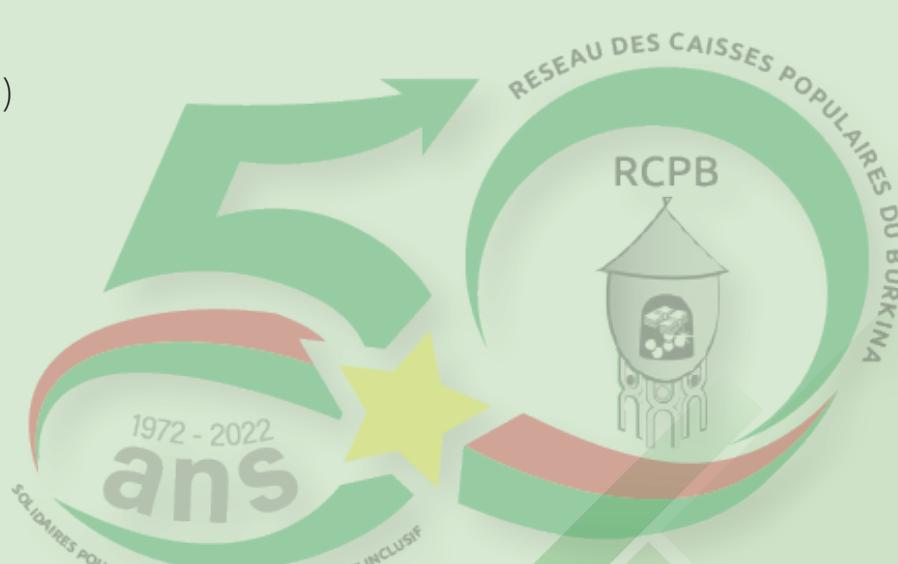
Issiata SAWADOGO

Crédit photos

FCPB, Arobase Communication, Lefaso.net.

Maquette :

Doh DAIGA (KAHTI)





FCPB



**NOUS VOUS
OFFRONS DIVERS
PRODUITS ET
SERVICES
ADAPTÉS À VOS
BESOINS!**

- ✓ **Produits d'épargne**
- ✓ **Produits de crédit**
- ✓ **Produits d'assurance**
- ✓ **Produits digitaux**
- ✓ **Services financiers**
- ✓ **Services non financiers**



fcpb@rcpb.bf



+226-25 37 42 85/86/87



www.rcpb.bf



01 BP 5382 Ouagadougou 01
Burkina-Faso

YYYCO -Conseils