

**Bilan social de la Confédération des institutions
financières et de ses membres**

**Rapport social
Evaluation SPI du RCPB**

Septembre 2009

Index

Introduction.....	3
Mission du RCPB.....	3
Historique succinct du RCPB.....	3
Méthode d'évaluation.....	4
Présentation des résultats.....	6
Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus.....	6
Dimension 2 : Adaptation des services et produits.....	8
Recommandations sur cette dimension.....	10
Dimension 3 : Bénéfices pour les membres.....	11
Responsabilité sociale.....	13
Conclusion.....	16
Bilan sur la méthode.....	16
Synthèse des résultats.....	16
Perspectives d'amélioration.....	16

Réalisation

Auteurs : Mamadou Coulibaly et Kedem Servais (RCPB)

Supervision : Sangaré Abdoulaye et Haidara Mamadou (Nyèsigiso)

Accompagnement : Cécile Lapenu, Florent Bédécarrats (CERISE), François Doligez (IRAM-CERISE) et Aïs-Cha Zouré (CIF)

Remerciements : Alpha Ouedraogo, Dominique Gentil, Yolande Ouedraogo, Pauline Barry, la coopération suisse et ADA pour leur appui.

Introduction

Mission du RCPB

Le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB) a pour mission la «contribution à l'amélioration des conditions de vie des laborieuses populations du Burkina et ce, par le biais de:

- 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;
- l'administration et la gestion démocratique selon les règles et principes coopératifs dans le souci et le respect de la personne humaine. »

Cette mission, même si elle est inscrite sur quelques documents légaux du réseau, se distingue par son absence dans les différents statuts des caisses populaires, des unions régionales et de la Fédération qui forment le RCPB. Ce fait explique en partie sa méconnaissance par les élus et employés rencontrés au cours de l'évaluation, qui n'ont d'elle qu'une appréhension vague et incertaine.

Aussi, des échanges en prélude à l'évaluation des performances sociales du réseau, il est apparu que la plupart des participants ignoraient la date de la formulation exacte de cette mission si bien qu'ils la liaient à la création de la première caisse du RCPB. Au cours de ces échanges, les discussions ont surtout porté sur le contenu exact des termes « laborieuses populations » mentionnés dans la mission. Les uns ont fait référence aux populations exclusivement pauvres ou aux personnes actives, les autres estimant plutôt que les termes s'appliquaient à l'ensemble de la population burkinabé. Ce débat s'est poursuivi tout au long de l'évaluation, sans jamais qu'un consensus ne soit trouvé.

Historique succinct du RCPB

Les premières caisses populaires du RCPB ont été mises en place à partir de 1972, dans la partie sud-ouest de la Haute Volta (actuel Burkina), avec l'appui Desjardins, une organisation canadienne , de développement international. A cette époque, les caisses populaires, alors placées sous l'autorité d'un projet du ministère de l'agriculture, avaient une vocation centrée exclusivement sur le monde paysan.

Mais, à partir de 1987, une nouvelle méthodologie fut mise en application dans le but d'étendre les activités des caisses populaires dans les zones urbaines de Ouahigouya et Ouagadougou. Cette étape marque le début du processus d'institutionnalisation du réseau.

En 1993, les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain décident l'adoption d'un texte de loi régissant les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit de l'union. A partir de cette date, la loi dite PARMEC¹ fut adoptée dans tous les parlements des pays membres. C'est à la faveur de la

1 Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit

promulgation de cette loi au Burkina et du processus d'institutionnalisation du réseau que le RCPB, en 1995, a formulé sa mission actuelle.

En 1997, au cours des étapes pour la mise en place de la fédération nationale (3ème niveau du RCPB), coup d'éclat! Les caisses populaires du sud-ouest, alors constituées en union régionale, décidèrent de se mettre en retrait du réseau afin de marquer un « temps d'observation ». Les caisses populaires vivent une vraie crise de croissance.

Par contre, cette crise n'aura aucun effet dommageable sur la mise en oeuvre de la mission. En 1998, la Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB) est mise en place et comme il fallait s'y attendre, l'union régionale des caisses populaires du sud-ouest (URCPSO) n'y fait pas partie. A partir de cette date, cohabiteront au Burkina deux réseaux de caisses populaires: l'URCPSO d'une part, concentrée exclusivement dans la partie sud-ouest du pays, d'autre part la FCPB, qui, conformément à sa mission, occupe le reste du territoire national.

Mais chemin faisant, les choses se grippent à l'URCPSO pour mauvaise gestion. Des négociations furent entamées pour intégrer la FCPB. Celle-ci a posé des conditions sur l'état des finances des caisses du sud-ouest, son objectif étant de ne pas reporter le déficit des caisses du sud-ouest sur l'ensemble du réseau, compromettant ainsi l'un des objectifs issus de la mission : le développement d'entreprises coopératives d'épargne et de crédit fiables et rentables. Finalement, l'intégration n'aura pas lieu. Par contre, les affaires vont de plus en plus mal pour l'URCPSO. Pour éviter la faillite, l'Etat burkinabé décida en 2000 de mettre sous l'administration provisoire de la FCPB, l'union observatrice.

Aujourd'hui, l'administration provisoire est terminée avec la recapitalisation de toutes les caisses de l'union. De onze caisses au départ, l'union en compte aujourd'hui trois. La tutelle a décidé depuis lors que ces caisses soient intégrées aux 103 caisses du RCPB. Mais, avec la promulgation très prochaine au Burkina de la loi sur les systèmes financiers décentralisés le RCPB lui-même a entrepris la fusion de ses unités de base, qui passeront à 36 caisses avec autour plusieurs points de services, afin de répondre à certaines exigences des dispositions légales et réglementaires. L'intégration des caisses de l'URCPSO au réseau se fera vraisemblablement après ce processus.

La fusion des caisses pose toutefois un enjeu de taille par rapport aux performances sociales du réseau. La réduction du nombre de caisses ne limite-t-il pas en même temps la contribution du RCPB à l'amélioration des conditions de vie des laborieuses populations du Burkina, s'il est entendu et admis que les termes « laborieuses » se rapportent aussi bien aux populations pauvres qu'à l'ensemble du peuple burkinabé ? Le processus de fusion des unités de base ne sonne-t-il pas implicitement le glas de l'actuelle mission du RCPB ? Assistera-t-on bientôt à une simple relecture- adaptation de l'actuelle mission ou s'agira-t-il d'une redéfinition complète de mission ? Ce sont là des questionnements qui seront déterminant pour le futur du Réseau des Caisses Populaires du Burkina.

Méthode d'évaluation

La revue des performances sociales du Réseau des Caisses Populaires du Burkina s'est effectuée à travers un atelier organisé du 12 au 14 mai 2009 à Ouagadougou. Elle a rassemblé au siège social de la Fédération des Caisses Populaires du Burkina un échantillon de 15 personnes en provenance de cinq caisses populaires : deux caisses moyennes de bourgades, une petite caisse

populaire de village, deux grandes caisses urbaines dont l'une est située dans la capitale. Chacune de ces caisses populaires était représentée par trois personnes : le président de la caisse populaire, le directeur et un agent de crédit.

Pour des raisons pratiques, deux techniciens en charge de la gestion du système d'information de gestion (SIG) ont également été conviés à l'atelier, afin de donner à l'équipe en charge de l'évaluation les données chiffrées du réseau. Des précisions ont été données dès l'entame de l'atelier afin que chacun joue convenablement sa partition, toute chose qui a permis de limiter l'influence du groupe de techniciens sur les participants venus pour l'évaluation des performances sociales.

La démarche adoptée a consisté, en grand groupe, à répondre directement aux questions posées. L'équipe d'évaluateurs a également été divisée en deux groupes, constitué chacun d'un burkinabé du RCPB et d'un malien de Nyèssigiso. L'un des pairs a ainsi commenté et administré le questionnaire aux participants pendant que l'autre s'est employé à noter toutes les réponses, commentaires et recommandations donnés au cours de l'atelier.

Le présent rapport a ainsi pour ambition de relater les résultats de ces travaux.

Présentation des résultats

Dimension 1 : Ciblage des pauvres et des exclus

Le RCPB s'est donné pour objectif d'atteindre toute personne qui n'a pas accès aux services financiers. Ainsi, la clientèle cible du RCPB est constituée de toute personne en milieu rural ou urbain ayant difficilement accès aux services financiers des institutions financières conventionnelles et ce, particulièrement en cherchant à rejoindre les moins favorisés. C'est ce qui transparaît dans sa mission énoncée plus haut dans l'introduction. Quelles stratégies ou actions développées par le réseau ont-elles été orientées vers le ciblage des pauvres et des exclus?

Le ciblage géographique

Le réseau burkinabé fournit-il ses services dans des zones pauvres ou isolées, ou intervient-il dans des zones où d'autres services financiers formels ne sont pas disponibles?

Avec un résultat de moins de 20% pour ce critère, la réponse à cette question s'impose comme une évidence. En effet, le RCPB ne fait pas de la pauvreté et/ou de l'exclusion un critère dans le choix de ses zones d'intervention. De même, moins de 30% du nombre total de prêts en cours sont réservés aux zones où les principales activités sont liées à l'agriculture. Concernant la localisation dans des zones non desservies malgré la forte déconcentration du réseau qui couvre 43 des 45 provinces du pays, moins de 5% des caisses populaires du RCPB sont situées dans les zones sans autres IMF ou agences bancaires. Ces résultats permettent de mieux comprendre le choix d'implantation des caisses du RCPB dans les localités à fort potentiel économique au détriment des zones pauvres. Ceci revient à dire que devant l'impératif de développer des coopératives d'épargne et de crédit fiables et rentables, la préoccupation du RCPB de s'implanter dans des zones réellement pauvres ou isolées a été reléguée au second plan au profit de zones urbaines à forte croissance économique.

Le ciblage individuel

Le ciblage individuel consiste pour un réseau à sélectionner parmi ses clients des personnes répondant à un niveau d'exclusion. Même si le droit d'adhésion au sein des caisses populaires est reconnu à toute personne physique ou morale², force est de constater que le RCPB ne dispose pas encore d'un véritable dispositif de ciblage visant à sélectionner les clients suivant leur niveau de pauvreté ou d'exclusion, à l'exception des caisses villageoises qui regroupent prioritairement des femmes démunies du milieu rural.

Méthodologie financière pour les pauvres

En tant qu'institution de micro finance oeuvrant pour l'amélioration des conditions de vie des populations pauvres ou exclues du système financier classique, le RCPB a mis en place un dispositif de crédit utilisant comme garantie la caution solidaire³ ou d'autres types de garanties telles que la recommandation par un tiers de confiance, des garanties physiques qui ont une valeur marchande inférieure au montant du prêt.

2 Lire l'article 10 des statuts des caisses populaires

3 Lire encadré

Toutefois, l'analyse révèle que ces types de crédit représentent moins de 50% du nombre total de prêts en cours. Quant aux petits emprunts dont le montant est inférieur à 30% du revenu national brut (PNB) par habitant ils représentent dans le portefeuille de crédit du RCPB moins de 30% du nombre total de prêts en cours. La mensualité minimum autorisée par les caisses populaires pour le remboursement de ces petits crédits se situe en dessous de 1% du PNB par habitant, soit 4875 FCFA. Le fait de permettre ainsi de petites transactions facilite l'accès de personnes démunies aux services financiers.

Des débats menés au cours des échanges ont révélé l'existence au sein des caisses populaires de produits de petits crédits spécifiques destinés uniquement aux femmes défavorisées des milieux pauvres qui, pour des raisons d'indisponibilité de données fiables, n'auraient pas été pris en compte dans l'évaluation de la méthodologie financière pour les pauvres. Si tel est le cas le résultat de l'évaluation de cette sous dimension mérite d'être relativisé.

Le PCEE: une stratégie de ciblage à repenser

Dans la deuxième décennie de son existence, le RCPB a pris conscience que le système de l'épargne préalable à l'octroi de crédit rendait difficile son intervention auprès des femmes très démunies des campagnes du pays. Avec le concours de Freedom from Hunger organisation non gouvernementale américaine il a mis en place dans les années 1995, un programme dit «Programme Crédit Epargne avec Education (PCEE)» qui permet à cette population cible de bénéficier de petits crédits sans au préalable la constitution d'une épargne. En sus de ce service financier accordé à ces femmes, elles bénéficient des séances d'éducation sur un certain nombre de thèmes tels que la gestion de la micro entreprise, la santé de la reproduction, les maladies infantiles, etc. Grâce à ce programme, le RCPB a pu améliorer sensiblement le niveau des ciblage individuel et méthodologique des zones et des populations pauvres. Malheureusement, en l'absence d'outils fiables de mesure du niveau de pauvreté de ces femmes, seule l'opinion de l'animatrice du programme, est prise en compte. En outre, l'impact de ces ciblage n'est pas aujourd'hui mesurable à cause de l'inexistence de données chiffrées en terme de nombre de femmes touchées, de nombre de crédits octroyés, de pourcentage de crédits accordés à ces femmes, etc.

Les efforts fournis par le RCPB en faveur de cette population cible n'ont pas été pris en compte au cours de la présente évaluation à cause de l'inexistence de ces données (Cf. questionnaire RCPB).

Pourtant, le PCEE a été expérimenté à la suite du RCPB et avec succès dans tous les réseaux membres de la confédération. Ces derniers ont développé des mécanismes pour éviter les écueils que connaît aujourd'hui le réseau pionnier dans l'expérimentation de ce produit. Le RCPB à son tour pourrait profiter de leurs résultats afin d'améliorer ses activités en la matière.

Recommandations sur cette dimension

Les stratégies d'amélioration ont été évoquées par les participants à l'atelier à savoir :

- A défaut d'ouverture des points de service dans les zones pauvres ou exclus, les caisses du RCPB peuvent étendre leurs services à ces zones et revoir ses méthodologies par l'assouplissement des conditions d'accès aux services financiers pour les pauvres.

- Les caisses du RCPB doivent promouvoir les regroupements des pauvres sous forme de groupes solidaires afin de leur offrir des services financiers répondant à leurs besoins.
- Le RCPB doit rechercher des partenariats avec les ONG, des organismes communautaires afin de renforcer ses interventions auprès des pauvres.

Dimension 2 : Adaptation des services et produits

Pour mieux satisfaire ses membres le RCPB adapte chaque fois ses produits à leurs besoins. Dans ce cadre une enquête de satisfaction a été menée courant 2007 afin de tenir compte des préoccupations de ses membres. Ainsi, le taux de 75% obtenu de l'audit prouve l'importance que le RCPB accorde à ce volet.

Diversité des services

La gamme des crédits classiques couvre essentiellement les besoins du foyer et de l'activité économique du membre.

Gamme des services d'épargne

Il existe deux types d'épargnes, l'épargne ordinaire et l'épargne spécialisée qui permettent aux membres de faire leurs choix en fonction de leurs besoins. L'épargne ordinaire permet aux membres d'économiser de l'argent afin de minimiser les risques éventuels de mauvaise récolte, de maladies ou pour anticiper des dépenses importantes. Elle se compose des dépôts courants et des dépôts à terme. Les dépôts courants ou dépôts à vue donnent l'avantage aux membres de protéger leurs économies contre les risques de perte, d'incendie ou de vol et surtout d'en garantir la disponibilité à tout moment. Les dépôts à terme (DAT), sont des comptes productifs d'intérêts sur lesquels les fonds sont bloqués pour une durée fixée à l'avance. Ils permettent à toute personne physique ou morale de fructifier pendant une période limitée l'argent qu'elle n'envisage pas d'utiliser immédiatement. Il faut cependant reconnaître que certains membres ignorent l'existence d'un tel produit en raison de l'insuffisance d'informations par les agents lors de l'ouverture des comptes.

Quant à l'épargne spécialisée, elle permet à un membre d'accéder au prêt souhaité. Elle est composée de l'épargne nantie et de l'épargne volontaire. L'épargne nantie est de l'ordre de 15% du montant du crédit ordinaire et 10% pour le préfinancement de marché. Elle est utilisée comme garantie des prêts et n'est remboursable qu'après remboursement du prêt. L'épargne volontaire va de 0% à 2% du salaire net. Elle permet à un membre qui le désire, d'accéder à une avance sur salaire moyennant la constitution d'une épargne régulière et systématique de 2% du salaire net sur une année afin de pouvoir financer lui-même à terme son besoin futur.

La gamme des crédits

Après deux mois d'adhésion à la caisse populaire, le membre peut prétendre à un crédit pour la réalisation de ses projets, et sa caisse populaire l'accompagne et le soutient en lui proposant un prêt sur mesure dont les modalités de remboursement sont adaptées à son revenu. Ainsi il peut choisir : le crédit à la consommation qui peut être par exemple utilisé à des fins de logement ou d'équipement ; l'avance sur salaire qui permet à des personnes employées de faire face à certaines urgences qui surviennent au cours du mois ; le crédit social comme le prêt scolaire pour l'achat de fournitures scolaires des enfants.

Ce dernier produit de crédit est le plus sollicité avec près de 50% du portefeuille de crédits. En plus, pour des fins productives, il y a aussi le crédit agricole pour l'acquisition d'équipements comme les charrues, les bœufs de trait, les semences et intrants pour la campagne agricole avec environ 30% de l'ensemble des crédits octroyés ; le crédit commercial qui tourne autour de 20% de l'enveloppe allouée aux crédits, permet de renforcer l'activité à travers l'achat d'équipements comme des moulins à grains, des mini laiteries ou des crédits pour achat de marchandises en vue de l'augmentation des stocks, le crédit communautaire concerne les groupements de femmes, d'hommes ou mixtes pour l'acquisition de matériels agricoles comme des tracteurs de labour des champs, des moulins à grains ou des plates formes multifonctionnelles qui aident à mener des activités génératrices de revenus comme le maraîchage, la production d'électricité au village. Le RCPB a également mis au point une gamme de crédits spécifiques pour les femmes tels que le PCEE (voir encadré page 7).

Lorsqu'une femme évolue dans la Caisse Villageoise elle peut accéder à L'Association de Crédit Intermédiaire (ACI) qui lui permet d'obtenir des montants de crédits plus importants. Quant aux femmes citadines, elles bénéficient du Crédit Féminin en Milieu Urbain qui leur permet d'exercer des activités génératrices de revenus.

A ces produits s'ajoutent d'autres comme le crédit aux entrepreneurs géré, par le Centre Financier aux Entrepreneurs (CFE) qui accompagne les entrepreneurs dans le financement de leurs projets. Les crédits de sociétés de cautionnement mutuel (SCM) sont octroyés aux regroupements de membres par corps de métier comme les soudeurs et tisseuses pour leur faciliter l'accès aux lignes de crédits.

Qualité des services

Les 65% obtenus dans le critère SPI relatif à la qualité des services lors de l'évaluation, montre qu'il s'agit d'une préoccupation importante pour le RCPB.

Toutefois, bien que des enquêtes de satisfaction soient souvent menées en vue de déceler les points d'insatisfaction et trouver des solutions palliatives, ce point mériterait d'être renforcé. Pour ce faire le Réseau devrait réaliser régulièrement des études de marché et de satisfaction des membres pour l'amélioration des produits existants et le développement d'autres qui répondraient aux besoins des membres.

Par ailleurs une charte de l'accueil sera bientôt adoptée par tous les acteurs de l'institution. Cette charte mettra l'accent sur l'importance de l'accueil des membres, la qualité des informations à donner aux membres et même le mode vestimentaire des employés. En signant ce document chaque employé du RCPB s'engage à respecter les aspects ci-dessus cités. De plus un plan de communication est élaboré concernant le produit d'assurance à savoir le Régime de Prévoyance crédit (RPC individuel et groupe) afin de mieux informer et sensibiliser les membres.

Services innovants et non financiers

Concernant les services innovants et non financiers le score SPI obtenu avoisine 70%, ce qui atteste de l'effort fait par le RCPB dans ce sens. Ceci se traduit tout d'abord par le développement d'une gamme variée de services financiers innovants, tels que les ordres de paiement (voir encadré page 10).

Introduction des ordres de paiement dans les caisses du RCPB

Dans le cadre de l'adaptation des services aux besoins de ses membres le Réseau des Caisses Populaires a introduit les Ordres de Paiement. Ils s'apparentent aux chèques bancaires à la différence qu'ils ne sont encaissables que dans les caisses populaires participantes au système d'ordre de paiement constituant un service permettant aux membres de payer un fournisseur ou créancier. Ils procurent de nombreux avantages car ils réduisent les risques de manipulation d'argent, les pertes de temps, les risques de dépenses d'argent avant de payer par exemple un fournisseur.

Pour la bonne gestion du produit une procédure a été écrite sur les conditionnalités d'adhésion, son utilisation, le mode de paiement et d'encaissement. Les membres du Réseau des caisses populaires avaient attendu jusqu'en mars 2008 pour accéder à ce produit, à cause du statut de coopérative du RCPB et des restrictions réglementaires de la loi bancaire.

Paradoxalement on constate qu'il n'y a pas assez de communication concernant ce service tant attendu à tel point que les membres de certaines caisses ignorent son existence. On a ainsi vu en assemblée générale des membres formuler des doléances réclamant de la mise en place de ce produit alors qu'il est déjà fonctionnel.

Il serait bon de renforcer la communication autour des ordres de paiement à travers les sensibilisations et la formation des différents acteurs comme les caissières, les agents de crédit et les directeurs des caisses populaires.

De plus dans sa recherche de mieux-être pour ses membres, le Réseau leur offre des services permettant de développer en eux des aptitudes entrepreneuriales, de favoriser des changements comportementaux à travers des appui-conseils, la sensibilisation, la formation, l'éducation non formelle, etc. Ces appui-conseils se mènent surtout lors du montage des dossiers de crédits. Ainsi les agents de crédit conseillent à certains membres de diminuer le montant de leur crédit compte tenu du niveau de leurs activités ou du niveau du compte d'exploitation, ou les orientent par rapport à la pertinence de l'activité en fonction de la période. L'éducation non formelle concerne le volet caisses villageoises où les animatrices donnent des séances d'éducation aux femmes sur les maladies infantiles, sur le VIH/SIDA, l'hygiène et la gestion de leurs activités génératrices de revenus, etc.

Pour renforcer davantage les services innovants et non financiers, le RCPB devrait mettre l'accent sur l'identification des partenaires et bailleurs de fonds afin d'établir des protocoles d'accord et conventions pour mieux accompagner les membres. Le Réseau pourrait aussi solliciter l'appui de la Confédération des Institutions Financières (CIF) dans ce sens.

Recommandations sur cette dimension

Les stratégies d'amélioration évoquées par les participants à l'atelier sur les questions de services sont les suivants :

- Le RCPB doit mettre l'accent sur le sociétariat en gardant le contact avec les membres car à force de diversifier les produits il y a aussi le risque d'écarter certains membres pauvres,
- Faire appel à tous les acteurs des caisses pour améliorer les services envers les membres.

- Redynamiser le programme crédit épargne avec éducation des femmes démunies

Dimension 3 : Bénéfices pour les membres

Cette dimension est un objectif important pour le Réseau des caisses populaires du Burkina car son fonctionnement est basé sur la démocratie coopérative à travers l'implication des instances décisionnelles qui sont le conseil d'administration et l'assemblée générale. Aussi, le RCPB accorde une place de choix aux membres, comme en atteste l'article 9 de son code de déontologie qui stipule ceci « les membres des caisses populaires étant les propriétaires usagers, les rapports avec ceux-ci doivent être fondés sur l'honnêteté, la crédibilité, la transparence, la courtoisie et la confiance mutuelle ».

Bénéfices économique pour les clients.

Concernant le bénéfice économique pour les membres le RCPB fait beaucoup d'efforts à travers par exemple l'adoption d'une nouvelle politique de crédit en juillet 2007 qui réduit le taux d'intérêt de 10% à 8,75% pour les crédits d'une durée de moins de deux ans et 9,75% pour les crédits de plus de deux ans. Cette révision fait suite aux doléances des membres sur le coût assez élevé du crédit et la volonté de la coopérative d'améliorer l'avantage coopératif de ses membres.

Le RCPB dans le souci de renforcer la solidarité envers ses membres adhérents comme le stipule son slogan « solidaires pour un mieux être », a mis en place le régime de prévoyance crédit qui est un produit d'assurance du crédit. En effet le régime de prévoyance crédit assure le remboursement des crédits des membres en cas de décès ou d'invalidité totale et permanente. En plus un montant de 100 000 francs est remis à la famille (cas de décès pour les obsèques) ou au membre pour les cas d'invalidité. Précisons que les employés et les élus vont ensemble pour remettre cette somme. Selon les témoignages ce geste est très apprécié par les familles éprouvées.

Il y a aussi une politique de ristourne collective qui permet aux caisses excédentaires de réinvestir une partie de leur trop perçus (soit 10% du résultat net) dans des œuvres communautaires comme la construction d'écoles pour contribuer à la réduction du taux d'analphabétisme au Burkina ; la remise des fournitures scolaires aux enfants défavorisés, la remise des dons aux couches sociales vulnérables comme les orphelins, les veilles personnes sans soutien, etc. Par exemple pour l'exercice 2008 le RCPB a réinvesti 106 000 000 francs CFA dans les œuvres communautaires, en résultat consolidé des caisses excédentaires.

Participation des membres

Les clients ou membres participent à la vie de leur coopérative lors des assemblées générales qui sont un lieu d'exercice de démocratie à travers la prise de parole et le vote. En effet les clients posent des questions ou font des suggestions lors des assemblées générales. Ils peuvent se faire élire ou élire d'autres membres qu'ils jugent compétents pour appuyer leur caisse dans ses activités. Les membres sont également impliqués dans toutes les prises de décisions, notamment la participation aux comités conjoints administrateurs et de direction, aux ateliers régionaux et nationaux sur l'amendement des textes qui régissent le fonctionnement du RCPB notamment les statuts, le règlement intérieur, les politiques. Les élus participent aussi à l'élaboration du plan

d'affaire, au processus de reconfiguration, aux différentes formations et voyages d'études avec les employés en vue de renforcer leurs compétences.

Renforcement du capital social

Le RCPB contribue au renforcement du capital social des clients à plusieurs niveaux. Par exemple les séances d'éducation dispensées gratuitement aux femmes des caisses villageoises sur les conditions d'hygiène, les maladies diarrhéiques le paludisme et les informations sur le VIH/ SIDA. En plus, des formations en gestion des activités génératrices de revenus, sont dispensées aux femmes des caisses villageoises et des associations de crédit intermédiaires par les animatrices. Les femmes de certains corps de métier comme la teinture et le tissage sont accompagnées à travers des appuis conseils et leur participation aux foires et aux semaines des caisses populaires. Ces occasions permettent à ces femmes d'avoir une assez grande visibilité. Il y a aussi des partenaires qui apportent un encadrement spécifique aux producteurs à travers l'établissement de protocoles avec le RCPB pour certaines filières comme le riz, le niébé, le maïs.

La redynamisation du volet éducation dans les caisses villageoises

Comme souligné précédemment, le Programme Crédit Epargne avec Education (PCEE), permettait aux femmes des caisses villageoises de bénéficier de séances d'éducation avant l'obtention des crédits pour mener leurs petites activités génératrices de revenus. Ce programme favorisait du même coup le renforcement de la solidarité entre les femmes de la même localité d'une part et entre celles-ci et leurs caisses populaires d'autre part. L'animatrice à travers des thèmes qu'elle dispensait sur la planification, le VIH/SIDA, les maladies infantiles etc. se rapprochait davantage des femmes et installait de ce fait une étroite confiance.

Mais de nos jours nous constatons que le volet éducation tend à disparaître et laisser la place au crédit uniquement. Cette situation tend à modifier le type de rapport entre les femmes et l'institution car, désormais, c'est le placement du crédit et son remboursement qui préoccupent chaque acteur, en particulier les animatrices qui sont évaluées selon un contrat d'objectif imposant un volume de crédit à placer auprès des caisses villageoises. Cet état de fait contribue à fragiliser le volet éducation et sensibilisation.

En plus, certaines animatrices profitent de cela pour ne plus faire de séances de sensibilisation, prenant comme alibi l'atteinte de leurs objectifs. Si le RCPB n'y prend garde, cela fera de lui une structure financière au même titre que les banques classiques qui d'ailleurs sont en révision permanente de leurs taux et autres avantages.

Pour ce faire nous suggérons que le volet éducation dans les caisses villageoises soit redynamisé à travers le renforcement des capacités des nouvelles animatrices et le recyclage des anciennes par les formations classiques du PCEE et de nouveaux thèmes et pertinents. La recherche de partenaires pour l'accompagnement des caisses villageoises dans la production et la commercialisation de certaines cultures de filière comme le niébé ou l'arachide sera un avantage à la survie de ce programme.

Recommandations pour cette dimension

Il serait indiqué pour le RCPB de renforcer les compétences des membres potentiels par des formations sur des thèmes spécifiques en lien avec l'augmentation de leurs chiffres d'affaires. Ceci permettra d'instaurer une plus grande confiance entre eux et l'institution toute chose qui pourrait réduire considérablement les impayés. La redynamisation des séances d'éducation dans les caisses villageoises devrait aussi renforcer la solidarité et les principes coopératifs. De plus une meilleure rémunération de l'épargne, outre qu'elle

avantagerait les membres pourrait les encourager à faire plus de dépôts et le RCPB aura assez de liquidités afin de répondre aux besoins croissants des emprunteurs en crédits.

Responsabilité sociale

Comme clairement spécifié dans sa mission sociale, le RCPB s'est assigné pour objectifs le souci et le respect de la personne humaine. L'analyse des résultats révèle en effet que les différentes stratégies développées et mises en oeuvre par le réseau tiennent compte d'une façon générale des acteurs avec qui il travaille (le personnel, les membres, la communauté) afin de préserver leurs intérêts économiques, sociaux et environnementaux pour un développement durable.

Par ailleurs, depuis près de deux décennies, le RCPB affiche sa volonté de mettre en oeuvre une politique pertinente en matière de ressources humaines à travers une gestion centralisée et une amélioration continue des conditions de travail du personnel. En outre, il a su établir une relation active avec ses membres, en particulier en matière de protection des consommateurs, ainsi que la communauté et l'environnement dans lesquels les caisses populaires interviennent.

Responsabilité à l'égard du personnel

L'analyse de la responsabilité à l'égard du personnel montre que le RCPB a pris conscience et à bras le corps sa responsabilité envers les employés. Depuis le début du processus d'institutionnalisation du réseau en 1987, il a proposé à son personnel plusieurs grilles de salaires qu'il n'a cessé d'améliorer au cours des années. Mieux, depuis plus de cinq ans, le réseau met à la disposition de l'ensemble de ses salariés une couverture médico-sociale : prise en charge des ordonnances médicales prescrites au cours des visites médicales annuelles ; prise en charge des frais d'hospitalisation et de consultation ; mise à la disposition de chaque salarié d'un montant forfaitaire pour sa prise en charge médicale au cours d'une année budgétaire, etc. En outre, depuis moins d'un an, des actions sont en cours dans le sens de l'élaboration d'une politique formelle de ressources humaines et d'une gestion de carrière.

Toutefois, les discussions menées au cours de l'évaluation ont révélé des faiblesses au niveau de certains aspects de la gestion des ressources humaines. Beaucoup d'efforts doivent être fournis dans le cadre du renforcement de la communication entre la direction générale et les employés afin de mettre à jour les dossiers individuels du personnel. Par insuffisance de communication en effet, il s'est révélé que certains employés ignoraient que leurs dossiers individuels devaient être actualisés au fur et à mesure de l'évolution de leur carrière. Par ailleurs, le questionnaire des enquêtes de satisfaction du personnel, conçu chaque année (depuis deux ans), doit comporter une interrogation sur la couverture médicale afin de permettre aux employés de s'exprimer sur les procédures qui entourent la couverture médico-sociale.

Responsabilité envers les membres

Le RCPB montre des résultats satisfaisants en termes de responsabilité sociale envers les membres avec un taux de 80%. Cela est en partie la conséquence d'un certain nombre d'initiatives prises en faveur des membres des caisses populaires, dont l'application d'une politique de crédit unique et uniforme dans

toutes les caisses populaires. Ce document a explicitement exclu des bonnes pratiques de crédit, le surendettement des clients à travers l'instauration obligatoire de la recherche d'informations sur l'historique de crédit des clients, l'évaluation systématique de la capacité de remboursement des membres avant l'acceptation de tout crédit, etc. En plus, la mise en place d'un système de contrôle interne, l'audit bi-annuel de toutes les caisses populaires par un cabinet international, et l'instauration d'une prime distribuée semestriellement aux agents de crédit performants, primes calculées en fonction du volume de crédit atteint et du taux d'impayés ont davantage renforcé les performances du RCPB en matière de responsabilité envers les clients.

Cependant quelques insuffisances viennent entacher cette performance. En ce qui concerne par exemple les procédures de réclamation, elles sont clairement stipulées dans les statuts et le règlement intérieur des caisses populaires. Mais, les membres n'ont pas facilement accès aux textes fondamentaux de l'institution, ce qui limite l'utilisation de ces procédures en cas de besoin de réclamation. De notre point de vue, s'il peut se révéler onéreux pour le RCPB de fournir à chacun de ses 595 839 adhérents un exemplaire des statuts et du règlement intérieur, des initiatives supplémentaires doivent être développées telles que l'affichage de ces textes au sein des caisses populaires, l'organisation de causeries-débats, etc. Une lacune a également été relevée au niveau de l'accueil des clients dans les caisses. Certains membres ne sont pas satisfaits de la manière dont ils sont reçus dans les caisses.

Responsabilité sociale envers la communauté et l'environnement

L'évaluation de la responsabilité sociale du RCPB envers la communauté et l'environnement révèle un assez bon score de près de 60%. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'il mette encore plus d'accent sur ce volet à travers des actions concrètes en matière de protection de l'environnement. Par exemple nous avons pu apprécier à sa juste valeur l'initiative prise par la direction générale de concevoir et de diffuser au sein de toutes les caisses populaires le canevas du rapport de responsabilité sociale et coopérative. Le rapport de responsabilité sociale et coopérative issu de ce document, qui sera disponible au sein de toutes les caisses populaires. Il fera état, dans son contenu, de toutes les actions entreprises en matière de développement durable.

Ce rapport, par le seul fait qu'il aura à répertorier les actions menées au sein du réseau, au profit des membres, du personnel, de la communauté et de l'environnement pourrait, dans le futur, constituer un outil de base pour une évaluation des performances sociales du réseau. De ce point de vue, et à cause du lien de complémentarité qui peut être établi entre ce canevas et l'outil SPI, la confédération devrait s'en approprier et le généraliser à travers tous ses réseaux membres.

Par ailleurs, et pour conforter l'initiative de la conception de ce rapport de responsabilité sociale et coopérative, le RCPB devrait organiser des séances de formation au bénéfice de son personnel et des élus en matière de stratégies et d'actions de protection de l'environnement. Il devra mettre à la disposition des caisses un répertoire des activités qui polluent l'environnement et des outils d'analyse du degré de pollution de l'environnement par lesdites activités.

Rapport 2008 de responsabilité sociale et coopérative du RCPB

La nécessité d'instaurer un rapport de responsabilité sociale et coopérative s'impose au RCPB de part l'ampleur de ses activités et de la taille de l'institution. En effet, le niveau de développement atteint par le réseau rend aujourd'hui impérieux la prise en compte et l'analyse systématique de tous les aspects de son fonctionnement. Voici les aspects principaux qui sont ressortis du premier rapport de responsabilité sociale et coopérative rédigé en 2008 ;

- LES RISTOURNES : le RCPB a instauré une politique de ristournes collectives aux membres qui permet de réinvestir dans des œuvres d'utilité communautaire. Elle constitue un élément essentiel de sa responsabilité sociale.

- La participation des membres à la vie démocratique: Il s'agit de motiver les membres à participer aux assemblées générales de leur caisse afin de faire des propositions constructives et d'intégrer les organes dirigeants car, jusque là certains membres considèrent les caisses comme les banques classiques. Pour cela ils ne perçoivent pas l'aspect coopératif.

- La formation des dirigeants: Il s'agit d'évaluer la qualité des formations reçues par les élus et de voir également leur degré de participation à ces formations. La formation permet le renforcement des compétences des dirigeants dans la gestion de leur coopérative à travers des sensibilisations, la gestion des conflits et l'implication dans les activités de leur caisse.

- La représentativité des dirigeants: La question ici est de voir le quota de dirigeants au niveau des structures de base et des faïtières, surtout avec la reconfiguration qui va impliquer des fusions avec des caisses mères et points de services. Concrètement, il importe d'identifier le nombre de dirigeants désignés par les caisses mères et par les points de service. A cela il faut ajouter la question de la représentativité des femmes membres dans chaque organe.

- Le rôle éducatif de la caisse populaire: En dehors des activités traditionnelles de collecte de l'épargne et d'octroi du crédit, il faut pouvoir ressortir le rôle éducatif de la caisse à travers la sensibilisation des populations à épargner, à bien gérer leur argent en vue de faire de bons remboursements. Il y a aussi l'éducation dans les caisses villageoises avec les thèmes sur la nutrition des enfants, les maladies infantiles, ect.

- Le crédit aux femmes: L'appui financier aux femmes permettra de mesurer le volume de crédit accordé à celles-ci et de ce fait recenser leurs besoins. On pourrait aussi faire la comparaison du taux de recouvrement des crédits des femmes à celui des autres catégories de membres.

- Le crédit aux entreprises: Le RCPB est entrain d'étendre les produits de crédit aux entrepreneurs avec la mise en place de nouveaux Centres Financiers aux Entrepreneurs ou agriculteurs à Bobo-Dioulasso, Ouahigouya et Koupéla . Cela veut dire qu'il y aura un suivi des activités à ce niveau en vu de mesurer l'impact du RCPB dans l'appui de ce secteur.

- L'engagement dans le milieu et le développement local: Le réseau accorde une assez grande importance à la protection de l'environnement. A cet effet des actions sont déjà entamées comme la gestion rationnelle du papier par la réduction du nombre de photocopies, les copies en recto verso, la mise en marche des climatiseurs après dix heures du matin, etc.

- La gestion des ressources humaines: Une institution ne vaut que par la valeur de ces ressources humaines. Ainsi le réseau va continuer à accorder une place de choix à son personnel. C'est d'ailleurs dans ce sens qu'il a mis en place la politique d'incitation au rendement, l'allocation de frais santé annuelle. A cela on pourrait mettre en place une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois, la valorisation des diplômes obtenus par les employés avant ou dans l'institution.

Conclusion

Bilan sur la méthode

Le regroupement de différents acteurs a permis des discussions assez ouvertes et les participants ont apprécié les résultats obtenus (notamment le radar du SPI) qui, selon eux reflètent la situation du RCPB. Ils ont souhaité que cette évaluation soit institutionnalisée afin que le Réseau puisse périodiquement déceler ses points faibles et les corriger. Pour certains participants, si cet outil n'existait pas, il aurait fallu le créer, car il constitue un miroir, voire un tableau de bord pour l'institution dans son fonctionnement.

Synthèse des résultats

A travers l'analyse des différents indicateurs, on constate que le RCPB accorde une grande importance à la responsabilité sociale envers les salariés et les élus notamment en termes de couverture médicale.

Le RCPB met aussi l'accent sur la formation du personnel et les élus car un plan de formation triennal a été élaboré à cet effet, sur la base duquel les formations sont dispensées. Les clients et en particulier les femmes des caisses villageoises obtiennent également des séances d'éducation dispensées par les animatrices sur des thèmes spécifiques.

Cependant des efforts restent à faire au niveau de la première dimension, le ciblage des pauvres et des exclus, où le Réseau a obtenu un score très faible (23%). Cet objectif est majeur pour le RCPB car étant un des éléments fondamentaux de ses engagements à savoir « la lutte contre la pauvreté et le soulagement de la misère ». De plus il ressort que la mission du RCPB a été très difficile à identifier par les participants car il n'y a pas eu une formulation assez claire.

Perspectives d'amélioration

Fort de ces constats, les participants notamment les élus, les techniciens et les membres du Groupe de Référence Ressources Humaines et Formation (GRH/F), ont formulé des recommandations suivantes :

- Evaluer le bénéfice économique et social pour les membres à travers des études d'impact ou mécanismes de suivi de l'évolution de la situation des clients ;
- Améliorer les capacités du SIG à traduire l'utilisation des crédits, le profil des clients, etc. ;
- Développer les appuis non financiers qui vont renforcer plus les aspects de coopération envers les membres ;
- Développer des outils de mesure de la pauvreté et adapter les produits et services afin de toucher les couches défavorisées surtout en milieu urbain.