

# LE CRÉDIT SOLIDAIRE AU CRÉDIT AGRICOLE DU NORD-EST

JEAN BEAUJOUAN\*

**D**epuis 5 ans, la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel du Nord-Est a acquis une expérience en matière de distribution de crédit solidaire.

Après un bref rappel historique et un bilan rapide, cet article se propose de relater cette expérience en présentant successivement : le profil des emprunteurs et leurs besoins, la phase d'instruction des crédits, le Comité des prêts et son fonctionnement, et le dispositif d'accompagnement des emprunteurs par des accompagnants bénévoles. Il met en évidence quelques paradoxes ou difficultés liés à cette activité et décrit les évolutions prochaines du système, ainsi que les conditions de réussite de la mise en place d'un tel dispositif au sein d'une banque.

## HISTORIQUE ET BILAN RAPIDES

La Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel du Nord-Est, dont

le siège est à Reims, a pour circonscription les trois départements de la Marne, de l'Aisne et des Ardennes. Elle a créé, en 1997, un dispositif d'accueil, de médiation, de conseil et d'accompagnement pour les personnes fragilisées par un accident de vie. Ce dispositif dénommé Passerelle fonctionne sous la forme d'une association loi 1901. Il a pour but d'aider ces personnes à se remettre en selle en tant qu'individus et en tant qu'agents économiques, et de les protéger de l'exclusion bancaire et sociale<sup>1</sup>.

Dans le cadre et en complément de Passerelle, la Caisse régionale a mis en place, début 2001, une activité de crédit solidaire. Elle a créé, à cette fin, une structure spécialisée, la Caisse locale de développement partagé (CLDP).

Cette activité de crédit solidaire permet à des personnes ou des familles fragiles ou en difficulté, exclues du crédit par les circuits bancaires traditionnels, d'y avoir accès dans des conditions économiquement et finan-

---

\* Consultant bénévole pour les actions de solidarité, ancien cadre de direction de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA).

**Tableau**  
**Bilan d'activité au 31 décembre 2005**  
**à l'issue de 5 ans de distribution de crédit solidaire**

Libellé	Données
Nombre de prêts accordés (depuis 2001)	732 dossiers
Montant cumulé des crédits consentis (depuis 2001)	13 034 K€
Montant moyen par dossier	17 800 €
Nombre de prêts en cours	604 dossiers
Encours des crédits	7 825 K€
Crédits douteux ou litigieux (CDL)	2,20 %

cièrement satisfaisantes, pour répondre à leurs besoins légitimes ou pour rétablir une situation financière plus ou moins détériorée.

Le taux de remboursement de ces prêts solidaires (cf. tableau ci-dessus) est supérieur à celui de l'ensemble des crédits aux particuliers de la Caisse régionale. Ce point remarquable illustre le fait que le crédit solidaire requiert autant, sinon davantage, de rigueur que le crédit traditionnel, et ne souffre pas de confusion avec une activité de bienfaisance ou de subventionnement.

### LES EMPRUNTEURS ET LEURS BESOINS

Les informations ci-dessous sont tirées de 16 dossiers présentés dans la période comprise entre mai et juin 2005<sup>2</sup>. Les emprunteurs sont des couples (10 cas), des personnes divorcées ou séparées (5 cas) et un célibataire ne souhaitant pas impliquer sa compagne dans ses affaires d'argent.

Les emprunteurs sont le plus souvent employés ou ouvriers, un couple est retraité. La plupart ont un métier, beaucoup ont été touchés par un accident de vie plus ou moins grave, du type accident du travail ou maladie, licenciement et chômage provisoire, séparation ou divorce, panne d'auto, enfants en grave difficulté (chômage, drogue), naissance non prévue par le couple... La plupart ne sont pas touchés par un seul, mais par plusieurs problèmes. Par exemple : chômage du mari, dépression nerveuse de l'épouse, panne de l'automobile, surendettement lié à un recours excessif au crédit *revolving*...

La situation des emprunteurs est souvent complexe, fragile et évolutive, notamment à cause de la précarité de leur emploi, de la faiblesse de leurs revenus, de la fragilité de leur santé physique ou psychique et de celle de leur relation de couple. Ces divers éléments interagissent souvent et font système. Quelques emprunteurs sont signalés comme peu évolués intellectuellement, et ont donc besoin d'être suivis attentivement.

Les revenus mensuels de la famille oscillent entre 600 et 2 525 euros, généralement aux alentours de 1 000 à 1 300 euros. Ces emprunteurs sont le plus souvent des personnes réputées sérieuses et travailleuses, faisant des efforts jugés méritoires pour bien gérer leurs comptes et vivre avec peu.

La solution du crédit solidaire n'est retenue en moyenne que pour une personne sur dix accueillies dans les Points Passerelle. Cela signifie que beaucoup d'autres solutions sont possibles pour aider les personnes à sortir d'une mauvaise passe.

Les bénéficiaires ont en commun une forte volonté de se sortir de leurs difficultés, et l'enjeu essentiel de l'instruction du dossier est d'apprécier cette volonté. Cette analyse est parfois rendue difficile parce que les gens ont pu être perturbés psychologiquement par leurs épreuves.

Les deux principaux objets du prêt sont :

- les petits prêts de dépannage pour accéder à un emploi (achat ou réparation d'un véhicule pour aller travailler), d'entraide familiale parents/enfants, de financement de frais immobiliers ou d'achat d'un véhicule lié à la séparation du couple (il s'agit pour l'emprunteur de faire face aux obligations d'autonomie d'une nouvelle vie, notamment pour des femmes jeunes avec enfants) ;
- les prêts visant à restaurer une situation financière dégradée. Ces prêts, dits de resolvabilisation, de restauration, ou de sauvetage, sont apparus possibles et nécessaires grâce au travail d'analyse de la situation des personnes par les Points Passerelle : beaucoup de cas qualifiés dans un premier temps

de surendettement sont, en effet, plutôt le résultat d'un « malendettement », c'est-à-dire de crédits trop chers, trop courts, mal adaptés et accordés sans appréciation globale des capacités de remboursement. Il est souvent possible de ramener le montant des remboursements mensuels à un niveau supportable par l'emprunteur, en remplaçant tout ou partie des crédits en cours par un prêt global à taux modéré et d'une durée de remboursement plus longue, et ainsi de remettre à flot des situations très détériorées.

Fréquemment, un crédit solidaire de dépannage ou de projet doit être associé à une consolidation de dettes antérieures de ce type. Si les personnes se retrouvent exclues du crédit, c'est souvent à la suite de « sinistres sur crédits » survenus antérieurement. Ils ne peuvent donc accéder à nouveau au crédit, fût-il solidaire, qu'après restauration.

Jusqu'à ce jour, la CLDP a été peu sollicitée pour le financement (dit microcrédit) de la création de micro-entreprises par des chômeurs ou des rmistes. Le montant des prêts s'étage de 1 500 à 53 000 euros, avec une assez forte concentration autour de 3 000 à 10 000 euros. La durée va de 18 à 144 mois, avec une forte concentration autour de 60 mois. Les taux pratiqués sont le plus souvent de l'ordre de 3 %.

## INSTRUCTION DES CRÉDITS

Le crédit solidaire n'est ni un droit, ni une solution universelle à la misère du monde. Il n'est qu'une solution parmi d'autres à une situation donnée.

Il n'est utile à la personne en difficulté que :

- s'il prend en compte sa situation globale tant au point de vue financier qu'humain ;
- s'il est mis en place de manière sélective et personnalisée ;
- s'il est accompagné de certaines contreparties qui en garantissent la bonne fin.

La phase d'étude préalable est donc essentielle pour satisfaire à ces différentes conditions. Le crédit ne peut être envisagé que s'il apparaît comme la meilleure solution, et si l'emprunteur convainc l'instructeur du crédit de sa volonté de se sortir d'affaire et de rembourser le prêt.

L'instruction est le plus souvent réalisée par un animateur de Passerelle<sup>3</sup>. Elle peut l'être également par le chargé de clientèle de l'agence ou par l'un des « correspondants solidarité » du groupe d'agences, fonctions mises en place récemment en complément de missions de type « expertise crédit ».

Dans un premier temps, l'instructeur fait connaissance avec la personne en difficulté : il écoute son histoire, pose quelques questions, fait discrètement quelques recoupements, cherche à établir une relation de confiance.

Il établit avec le candidat emprunteur un diagnostic approfondi de son budget et de son patrimoine, à partir de documents écrits (relevés de comptes bancaires, justificatifs de revenus, de charges courantes, documents relatifs à l'ensemble des crédits) que le demandeur, lors de la prise de rendez-vous, a été invité par écrit à apporter.

Ce diagnostic du budget fait apparaître les revenus réguliers, les

charges courantes (loyers, chauffage, impôts, assurances, téléphone...), les mensualités des crédits en cours, et le « reste à vivre » (nourriture, vêtements, carburant, argent de poche, divers). Il met au clair la situation des prêts en cours (prêteurs, montants de capital restant dus, taux, durées restantes, éventuels retards de remboursement, taux d'endettement). Avec son « client », l'animateur instructeur analyse également le fonctionnement de son compte bancaire, ses retraits en argent liquide et donc ses différentes dépenses.

Ce travail de fond constitue une phase indispensable pour vérifier si les conditions d'un partenariat dans la confiance sont présentes. Le but est de faire de la clarté sur une situation souvent confuse pour le futur emprunteur lui-même, et notamment de faire apparaître les vraies causes des difficultés passées. Si l'on ne porte pas remède à ces causes, toute solution risque, en effet, d'être illusoire et le prêt d'être un échec.

Quelquefois, un seul entretien d'une à deux heures suffit à faire l'analyse. Mais souvent un deuxième, voire un troisième entretien, plus courts, sont nécessaires : d'une part, le bénéficiaire éventuel du crédit solidaire a besoin de temps pour comprendre dans quel processus il s'engage ; d'autre part, il peut avoir besoin de temps pour se sentir en confiance et faire part de la totalité de sa situation, et notamment de ses engagements extérieurs (crédits à la consommation notamment).

L'instructeur du prêt va alors vérifier ou négocier avec l'emprunteur certaines conditions de mise en place

du crédit, et vérifier hors de sa présence que les différents critères d'attribution d'un crédit solidaire sont satisfaits :

- l'événement à l'origine de la difficulté financière est un accident de vie (le crédit solidaire ne finance pas les dettes de jeu, les dépenses somptuaires, ni l'oisiveté... !);

- le candidat emprunteur est effectivement demandeur d'un crédit, il est conscient des spécificités d'un crédit solidaire et s'engage à le rembourser ;

- le recours au crédit solidaire, s'il s'agit d'une consolidation de créances pour « resolvabilisation », est plus approprié que le dépôt d'un dossier de surendettement auprès des services de la Banque de France<sup>4</sup> ;

- le demandeur a entretenu avec son agence bancaire des relations normales : l'avis du chargé de clientèle et/ou du directeur d'agence est pris en compte de façon attentive (ce qui ne veut pas nécessairement dire automatique), car l'agence est seule à posséder certaines informations et a souvent de bonnes raisons lorsqu'elle donne un avis négatif ou réservé ;

- le demandeur a apporté dans le passé la preuve de sa capacité à gérer son budget et son compte bancaire : il n'a pas fait de dépenses excessives ; il n'a pas contracté un endettement déraisonnable par rapport à ses revenus ; il connaît les grandes masses de son budget ; il pointe régulièrement son relevé de compte bancaire...

- il manifeste une réelle volonté de s'en sortir et de mettre en œuvre les recommandations de la banque, et notamment, si nécessaire, de faire des coupes dans ses dépenses non indispensables ou de rechercher des ressources permanentes complémentaires

à travers son travail. Ce point est essentiel : comme pour les bénéficiaires d'un soutien de Passerelle, la Caisse régionale veille à ne pas transformer les bénéficiaires en « assistés », mais à stimuler en eux la volonté de se prendre en charge. « Aide-toi, le ciel t'aidera... » ;

- le candidat emprunteur ne cherche pas à passer en force, notamment il ne fait pas pression en arguant d'une situation d'urgence ;

- il comprend l'utilité du dispositif d'accompagnement durant la durée du prêt et l'accepte (certains clients sont, dans un premier temps, réticents, craignant de perdre leur autonomie, d'être pris en main trop durement, voire d'avoir à mettre au grand jour des secrets jalousement tenus...);

- la Caisse locale dont l'emprunteur dépend donne un avis favorable ;

- on se met d'accord sur les moyens de paiement les plus appropriés qu'il convient de mettre en place : dans certains cas, la banque déconseille certains moyens de paiement « dangereux » car trop tentateurs (telle la carte à paiement différé) et les remplace par d'autres moyens plus sécurisants (telle la carte à débit immédiat) ;

- on discute également des caractéristiques éventuelles du prêt qui sera soumis à la décision du Comité des prêts : montant total, durée, taux, montant des mensualités, en fonction du « reste à vivre » que le candidat emprunteur considère comme supportable en allure de croisière pour lui et pour sa famille ;

- on vérifie que l'objet du prêt est fondé et réel (facture ou devis de réparation de la voiture, titre de pleine propriété d'une maison après versement d'une

soulte à l'ancien conjoint au moment du divorce...).

Cette phase d'instruction du crédit est la plus importante, car c'est le moment où s'élabore de part et d'autre ce qui est au cœur de tout acte d'attribution de crédit : la personnalisation (qui est le demandeur, de quoi a-t-il besoin, que peut-il supporter ?) et la confiance (faire crédit - du latin *credere*, « croire » - c'est faire confiance). Avant d'accorder sa confiance à quelqu'un, il faut prendre le temps de connaître son histoire, sa situation, ses besoins, sa personnalité, ses zones de fragilité<sup>5</sup>.

Pour améliorer la qualité de leur système de décision, le Comité de décision et la Caisse régionale ont mis en place un dispositif de *feed back* de l'instruction des demandes : avec les animateurs des Points Passerelle, qui en sont les principaux instructeurs, et les accompagnants, l'équipe fait le point régulièrement sur les crédits solidaires présentant des difficultés de remboursement. Elle réfléchit sur ses pratiques d'instruction des crédits au regard des « ratés » (il y en a, bien sûr, quelques-uns). Ce travail enrichit son expérience et modifie parfois ses modalités de travail. Il permet également de « récupérer », le cas échéant, une situation qui se dégrade.

## L'INSTANCE DE DÉCISION

Le Comité des prêts se réunit toutes les deux semaines et dure entre une et trois heures, pour traiter, en moyenne, entre 5 et 12 dossiers. Il est composé

d'administrateurs de la CLDP, trois à titre permanent, les autres à tour de rôle. Ces personnes, expérimentées en matière de crédit, exercent, par ailleurs, des fonctions soit au conseil d'administration de la Caisse régionale, soit comme présidents de Caisse locale.

Les dossiers présentés concernent des emprunteurs dont la situation est chaque fois différente et parfois complexe. Il n'est donc pas possible de recourir à des approches de type *scoring*. Le Comité exerce, de ce fait, une mission capitale qui requiert un travail approfondi sur une majorité des dossiers présentés.

Le rapporteur de la demande de crédit est, en général, la personne qui l'a instruite : c'est elle qui connaît le mieux l'emprunteur et sa situation, et qui sera éventuellement la plus légitime pour lui rapporter ultérieurement les éventuelles recommandations ou conditions à l'attribution du crédit formulées par le Comité.

Pour les dossiers les plus complexes, les principales préoccupations des membres du Comité sont les suivantes :

- l'emprunteur et, éventuellement, son conjoint sont-ils de bons gestionnaires de leur budget, capables de vivre dans la limite de leurs moyens ?
- seront-ils capables de tenir leurs engagements et de rembourser le prêt ?
- quelles preuves ont-ils apporté de leur volonté de se prendre en charge ?
- le « reste pour vivre » leur permettra-t-il de vivre décemment ?
- leur situation aura-t-elle tendance à s'améliorer avec le temps ?
- quelles suggestions pourrait-on donner à l'emprunteur pour lui permettre de mieux vivre ?
- a-t-on organisé avec l'intéressé un

dispositif de constitution d'épargne ? Cette épargne, lorsqu'elle peut être mise en place, porte le plus souvent sur des sommes très modestes (de l'ordre de quelques dizaines d'euros par mois). Mais elle a une portée symbolique et éducative importante : en allure de croisière, l'emprunteur n'est plus un individu qui dépense toutes ses ressources au mois le mois, en perpétuelle difficulté à joindre les deux bouts, mais une personne responsable qui épargne en vue de faire face par elle-même, si nécessaire, à un besoin imprévu ou une difficulté passagère pas trop grave. Cet acte d'épargner contribue à donner à l'emprunteur une meilleure image de lui-même et une plus grande confiance en lui.

Sur la situation des emprunteurs, souvent complexe, les membres du Comité ont un regard de bienveillante neutralité (pas de jugement moral *a priori*, pas d'apitoiement inutile) et un désir sincère d'apporter une contribution à son amélioration.

### TRAITEMENT ADMINISTRATIF DES CRÉDITS

Les crédits sont traités dans le cadre des chaînes traditionnelles. Des statistiques et des comptes de gestion spécifiques sont tenus pour l'activité de crédit solidaire.

L'agence qui tient le compte du bénéficiaire est associée à la mise en place du crédit et à son suivi, notamment via l'intervention de l'accompagnant.

### DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement est l'un des piliers de la réussite du crédit, appréciée d'un double point de vue :

- l'emprunteur est tiré d'affaires ;
- le prêt est remboursé sans encombre.

Cette réussite ne va pas de soi, même si les phases précédentes (instruction de la demande et décision de prêter) ont été conduites avec rigueur. L'emprunteur reste le plus souvent une personne en situation fragile, que divers événements sont susceptibles d'aggraver, voire de bouleverser : un nouvel accident de vie, ou encore une faiblesse passagère de sa part face aux tentations de la société de consommation, sont susceptibles de l'amener à replonger dans le recours incontrôlé au crédit<sup>6</sup>.

Le principe de l'accompagnement est prévu sous la forme d'un « contrat moral » passé entre la CLDP et l'emprunteur au moment de l'élaboration de la demande de crédit.

L'accompagnant exerce auprès de l'emprunteur une quadruple fonction : - améliorer son éducation de base au maniement et à la gestion de l'argent, qui est souvent insuffisante et parfois gravement carencée ;

- l'encourager à « rester dans le droit chemin » d'une gestion rigoureuse de son budget<sup>7</sup>. Si le client n'est pas motivé et ne fait pas lui-même l'essentiel du travail, rien de durable n'est, en effet, possible ;

- le conseiller pour les affaires courantes de la vie lorsque l'emprunteur le lui demande, notamment celles ayant un impact financier important ;

- apporter sa caution morale en sa faveur auprès de la banque, lorsque cela est justifié.

La Caisse régionale a constitué une équipe de 70 accompagnants, qui sont pour la plupart d'anciens agents bancaires de réseau (exploitants bancaires) bénévoles ou des élus de Caisse locale également bénévoles<sup>8</sup>. Parfois, c'est le chargé de clientèle tenant le compte de l'emprunteur, un administrateur de Caisse locale ou encore l'animateur du Point Passerelle qui font office d'accompagnant. Ce peut être également une personne extérieure au Crédit Agricole : une assistante sociale, une personne du Secours Catholique... L'important est que l'accompagnant ait une compétence suffisante, et surtout qu'il sache gagner la confiance de la personne accompagnée.

Quelles compétences sont nécessaires pour devenir accompagnant ? Elles sont plus humaines que techniques, même si des connaissances bancaires sont bienvenues :

- le bon sens dans la gestion des affaires courantes de la vie ;
- la capacité à tenir soi-même un budget équilibré et un compte bancaire correctement ajusté ;
- une capacité d'empathie et de bienveillance envers autrui, y compris si cet autrui n'a pas toutes les qualités, s'il est fragile et capable de se mettre dans des situations de danger ;
- la solidité psychique, le sens psychologique et diplomatique, car les situations à gérer sont parfois complexes, voire perturbées et perturbantes ;
- l'autorité et la rigueur, au sens de capacité à faire faire, à ne pas se laisser embarquer par le client qu'on accom-

pagne dans une demande de prise en charge : certains clients sont difficiles à « encadrer ».

Les nouveaux accompagnants reçoivent une formation dans laquelle interviennent notamment les animateurs de Passerelle. Une formation complémentaire se fait de manière informelle entre les accompagnants, qui ont souvent un passé professionnel en commun, par un partage d'expériences et par des conseils des plus anciens aux plus récents.

L'accompagnant suit deux ou trois personnes, éventuellement plus s'il y a pris goût (cette activité peut donner beaucoup de sens au temps libre de la retraite). En général, il programme une réunion par mois avec l'emprunteur, qui peut avoir lieu soit chez ce dernier (c'est l'accompagnant qui se déplace), soit à l'agence, soit au Point Passerelle. Le premier travail, essentiel, est de suivre dans le détail les éléments du budget mensuel. Ensuite, on peut aborder d'autres sujets, plus ou moins en relation avec les affaires d'argent et de budget. L'important pour l'accompagnant est de rester dans la posture qui est la sienne, de ne pas décider ou faire à la place de la personne accompagnée, ni à la place de son agence bancaire ou des animateurs de Passerelle, et de rester en contact avec ces derniers.

La Caisse régionale programme deux ou trois réunions annuelles avec l'ensemble des accompagnants, tant pour maintenir avec eux et entre eux un lien social institutionnalisé que pour leur permettre d'échanger entre pairs leur expérience et parfois leurs difficultés d'accompagnants.

## DIFFICULTÉS, PARADOXES ET OPPORTUNITÉS

La mise en place d'un dispositif de crédit solidaire dans une Caisse régionale, tout comme celle de Passerelle dont elle est un complément naturel, met à jour certaines tensions ou certains paradoxes.

1 - Certains salariés ou administrateurs sont perturbés par l'existence conjointe de deux logiques d'action de la banque qu'ils perçoivent comme contradictoires : celle du business bancaire centrée sur l'efficacité, la productivité, la rentabilité financière à court ou moyen terme... ; et celle de la solidarité centrée sur l'accompagnement des personnes fragiles, sur l'intérêt général, sur un retour sur investissement à long terme et difficile à chiffrer. En leur direction, un travail pédagogique patient vise à leur faire comprendre que les deux logiques sont moins antagonistes que complémentaires, et que chacune peut s'enrichir du meilleur de l'autre.

2 - Beaucoup de personnes en difficulté sont surendettées, ou plutôt « malendettées ». C'est le résidu et le prix du passé. Pour les aider à se sortir de cette situation, on est amené à leur proposer un nouveau crédit, même si celui-ci respecte leurs capacités de remboursement. Pour l'avenir, lorsqu'elles auront recouvré des capacités normales de crédit, comment faire pour qu'elles apprennent à se prémunir contre le danger d'un nouveau surendettement ? Le crédit solidaire doit également être une démarche pédagogique « d'apprentissage de l'argent ».

3 - En développant une activité de crédit solidaire, la Caisse régionale est amenée à faire de l'ingénierie financière sophistiquée et des études de risque de grande précision pour des crédits qui sont souvent de faibles montants.

4 - La Caisse régionale accorde des prêts solidaires à des personnes en danger d'exclusion, victimes d'accidents de la vie ou simplement de la dureté de la vie, qui font preuve le plus souvent d'un courage admirable. Mais elle prête également, avec circonspection, à d'autres personnes qui portent une part de responsabilité dans leur propre fragilisation, parce qu'elles n'ont pas été suffisamment vigilantes pour résister aux multiples séductions de la société. Les acteurs du crédit solidaire sont donc condamnés à faire cohabiter fibre humanitaire et rigueur<sup>9</sup>.

5 - Dernier paradoxe : l'élément le plus utile du crédit solidaire réside dans l'environnement du prêt plus que dans le prêt lui-même. L'entretien approfondi d'instruction de la demande, le diagnostic serré du budget, de la situation patrimoniale et des différents problèmes existentiels du demandeur, les engagements qu'il prend pour pouvoir bénéficier du prêt, le dispositif pédagogique d'accompagnement sont, en effet, les ferments d'une sorte de « révolution » dans la relation du client avec ses affaires d'argent. Ils tendent à mettre de la clarté à la place de la pénombre, de la responsabilité à la place de la demande d'assistance, du contrat à la place du « système D » et peuvent aider le demandeur à devenir plus rigoureux et plus gestionnaire. En ce sens, le crédit solidaire est beaucoup plus qu'une simple affaire d'argent !

## PROJETS D'ÉVOLUTION À COURT OU MOYEN TERME

Dans les prochains mois, la Caisse régionale se propose d'évoluer comme suit :

- décentraliser le Comité de crédit par département : cette mesure vise à traiter un plus grand nombre de dossiers, mais surtout à impliquer et responsabiliser un plus grand nombre d'élus dans le crédit solidaire, à raccourcir les distances géographiques imposées à toutes les personnes participant au Comité (élus et salariés) et donc à réduire les coûts ;
- faire du microcrédit de création d'activité indépendante, en mixant l'approche globale de Passerelle avec la logique de création d'entreprises. Ces prêts, du type Adie<sup>10</sup>, sont attribués à des chômeurs de longue durée ou à des rmistes qui souhaitent créer leur propre emploi en créant une microentreprise. Comme pour les autres crédits solidaires, l'accompagnement du créateur est une clé importante de la réussite de son entreprise. Cet accompagnement prend ici une tournure nettement plus « gestionnaire d'entreprise » que d'anciens banquiers devenus bénévoles sont capables de remplir ;
- structurer les accompagnants, sous une forme à déterminer, en vue de prendre en charge l'accueil et la formation des nouveaux membres, et de gérer les besoins de cohésion et d'échanges de ses membres ;
- renforcer la collaboration active des Caisses locales traditionnelles : chacune d'elles va désigner, parmi les administrateurs, un délégué à la solidarité qui sera chargé d'assurer un relais auprès

de son conseil d'administration, afin de garantir un niveau homogène d'information et de qualité de prestation aux dossiers de solidarité (chaque Caisse locale ne traite que trois ou quatre crédits solidaires par an).

## CONDITIONS DE LA RÉUSSITE DU CRÉDIT SOLIDAIRE

La Caisse régionale du Nord-Est ne prétend pas être un modèle et ne cherche pas, au demeurant, à être copiée, ni dans l'expérience qu'elle a acquise en lançant Passerelle en 1997, ni dans celle du crédit solidaire qui fonctionne depuis maintenant 5 ans. C'est à chaque banque d'inventer les ingrédients d'un éventuel dispositif de crédit solidaire ou de microcrédit, en fonction de ses ambitions et de sa propre culture. La Caisse régionale du Nord-Est continue d'ailleurs à améliorer son dispositif jour après jour, de manière pragmatique, en fonction des problèmes rencontrés et des nouvelles opportunités.

Il nous semble néanmoins utile de faire la synthèse de son expérience acquise en matière de crédit solidaire, et d'en tirer quelques enseignements susceptibles de favoriser la réussite du lancement d'un dispositif de crédit solidaire dans une autre banque. Les principales conditions de réussite nous semblent les suivantes.

### Une volonté politique forte

Introduire le crédit solidaire dans une banque est une décision structurante,

parce qu'elle génère une activité nouvelle et qu'elle est porteuse d'une culture et de compétences nouvelles susceptibles d'avoir une influence, bénéfique selon nous, sur les pratiques de la banque à l'égard de ses autres clients.

Pour s'implanter durablement, notamment avec la participation active des élus (s'il s'agit d'une banque mutualiste) et d'une partie au moins significative des salariés, cette nouvelle pratique de la banque doit résulter d'une décision mûrement réfléchie du conseil d'administration et d'un appui sans faille du président et de la Direction générale.

### **Un projet solidaire clairement affirmé**

Le crédit solidaire n'est pas réalisé en vue d'un profit à court terme, car il génère certains coûts et ne produit pas, en contrepartie, de marge financière immédiate.

Il trouve sa légitimité dans ce que l'on pourrait appeler « l'impératif sociétal », selon lequel une banque confortablement profitable ne peut rester inactive devant l'exclusion bancaire et sociale, phénomène qui met en danger la cohésion sociale de notre pays.

Par ailleurs, il produit à moyen terme des bénéfices certains, bien que difficiles à chiffrer, à travers :

- la bonification significative de l'image commerciale et institutionnelle de la banque ;
- le regain de fierté et de motivation des élus et des salariés à son égard ;
- la remise en selle de clients en tant qu'agents économiques ;
- la diminution nette des charges diverses de recouvrement des créances

douteuses ou litigieuses et des pertes pour non remboursement de créances ;  
- la contribution à la création d'emplois et, d'une manière générale, à une meilleure santé économique de la région.

### **Des acteurs motivés**

#### **Les responsables décisionnels**

Ils constituent le Comité des prêts et statuent sur les demandes de crédit au jour le jour. Par leurs décisions dans le cadre de ce Comité, ils élaborent une « jurisprudence » qui constitue, au fil des mois, la politique de crédit solidaire de la banque. Enfin, ils assurent la cohérence politique du dispositif de crédit et son ancrage dans la banque, en appui et dans le prolongement de la volonté politique du conseil d'administration, du président et de la Direction générale.

#### **Les chargés de la clientèle en situation de fragilité**

Ils sont la cheville ouvrière de l'accueil des emprunteurs, de l'instruction et du suivi du dossier de crédit. Ils présentent le dossier au Comité des prêts. Ils assurent le contact avec le client après la décision du Comité et le mettent en relation avec l'accompagnant, ainsi que la liaison avec l'agence bancaire qui continue à gérer le compte. Ils assurent également parfois eux-mêmes la fonction d'accompagnant.

#### **Les autres chargés de clientèle**

Les autres chargés de clientèle, avec leur hiérarchie, détectent les

clients susceptibles d'avoir besoin d'un crédit solidaire. Ils les orientent vers les chargés de la clientèle en situation de fragilité. Enfin, ils donnent leur avis sur la fiabilité du client.

### Les accompagnants

Par leur action, le plus souvent bénévole, ils constituent, certes, la meilleure garantie de remboursement du crédit solidaire. Mais l'essentiel est l'appui humain qu'ils apportent à l'emprunteur et le travail pédagogique qu'ils réalisent auprès de lui.

### Une politique de crédit solidaire rigoureuse

Le crédit solidaire est une activité de nature économique et financière, et non caritative. Il doit être réservé à des emprunteurs certes fragiles, mais présentant des caractéristiques (revenus, qualités personnelles, fiabilité) permettant de penser qu'il sera remboursé.

Concernant l'appui à des personnes en difficulté, il convient de distinguer ce qui relève du crédit et ce qui relève du don ou de la subvention. Cette dernière approche est légitime et indispensable dans certaines situations, ou pour certaines catégories de personnes. Mais laisser s'instaurer une confusion entre les deux approches serait préjudiciable, tant à la personne en difficulté qu'à l'institution souhaitant apporter son aide.

Le fait, pour une personne, de rencontrer des difficultés financières à la suite d'un accident de vie ne lui confère pas automatiquement les

vertus d'honnêteté, de fiabilité qu'on attend d'un emprunteur. Ces vertus peuvent, certes, être présumées, mais le crédit ne peut être mis en place qu'après une solide vérification. Le vieil adage administratif selon lequel « la confiance n'exclut pas le contrôle » est, en l'occurrence, utile.

Les points essentiels de la politique de crédit solidaire sont donc :

- une prise en compte de la situation globale de l'emprunteur, et non celle d'un besoin particulier traité de manière ponctuelle ;
- la rigueur et le réalisme. L'analyse d'opportunité et de risque réalisée à propos de chaque demande de crédit est centrée sur les questions : ce crédit est-il vraiment utile au demandeur ? sera-t-il remboursé ?
- concernant le montant et la durée du prêt, une absence de limites autre que celles imposées par les besoins réels de l'emprunteur et par la sagesse et le bon sens du banquier<sup>11</sup>.

### Une bienveillance humanitaire

Faire du crédit solidaire requiert de « mettre les mains dans le cambouis », c'est-à-dire d'avoir à connaître des situations individuelles, familiales, économiques, parfois complexes, douloureuses, voire misérables, marquées par tel ou tel des événements suivants : licenciement, chômage, maladie, dépression, séparation, divorce, surendettement, insuffisance permanente de ressources, niveau culturel plus que modeste, incompétence plus ou moins grande pour gérer les affaires d'argent<sup>12</sup>.

Face à ces situations humainement douloureuses, une personne ou une institution ne peut apporter une aide efficace que si elle est capable « d'entrer » dans ce type de situation sans jugement de valeur *a priori*, sans pitié déplacée, sans aveuglement, sans haut-le-cœur, mais avec une sorte de bienveillance patiente, réaliste et exigeante.

### Une structure dédiée

Convient-il de réaliser le crédit solidaire à travers une structure dédiée, ou via l'ensemble des Caisses locales (pour une banque mutualiste), ou via l'ensemble des agences (pour une banque non mutualiste) ? La Caisse régionale du Nord-Est a choisi la première solution en créant la CLDP et en la mettant au service de l'ensemble de la banque.

Cette option nous semble la plus avantageuse, au moins durant les

premières années, car elle conjugue plusieurs avantages :

- la CLDP a géographiquement vocation à intervenir sur l'ensemble de la circonscription de la Caisse régionale ;
- elle associe toutes les autres Caisses locales à son action, en tant que sociétaires fondatrices et partenaires ;
- elle permet d'élaborer progressivement et prudemment, en un lieu unique et à travers une équipe homogène, la politique à conduire dans cette activité fortement innovante au regard des habitudes bancaires.

Une décentralisation trop rapide et non coordonnée au sein de toutes les agences présenterait un risque de dispersion et pourrait, au demeurant, être porteuse de confusions, aux yeux des différents acteurs (élus et salariés), entre les règles à mettre en œuvre dans le crédit classique et celles qui commandent le crédit solidaire, car les deux métiers sont pour partie différents.

### NOTES

1. Beaujouan J., *Passerelle, un dispositif d'action solidaire dans la banque*, in Rapport moral sur l'argent dans le monde 2005, Association d'économie financière (AEF), pp. 427-438. On peut se procurer ce Rapport moral auprès de l'AEF ([www.aef.asso.fr](http://www.aef.asso.fr)).

2. L'une des 16 demandes de crédit était présentée par le Secours Catholique et résultait d'une collaboration institutionnelle qu'il avait récemment mise en place avec la Caisse régionale. Le Secours Catholique souhaite, en effet, conclure des partenariats avec différentes banques pour favoriser des solutions de crédit solidaire, au bénéfice des personnes en difficulté qu'il accompagne.

3. Cette solution présente plusieurs avantages : une plus grande expertise dans le traitement des personnes fragiles ou en grave difficulté, une plus grande capacité à prendre tout le temps nécessaire à une analyse approfondie de la situation et du risque (absence d'objectifs de production commerciale).

4. Dans certains cas, la situation de surendettement est telle que la solution Banque de France s'avère la plus adaptée pour le client. Mais, souvent, le recours au crédit solidaire présente pour l'emprunteur de nombreux avantages par rapport au dispositif Banque de France : c'est moins formaliste pour lui, son « reste pour vivre » est plus important, il bénéficie d'un accompagnement personnalisé utile, ses encours de crédit ne sont pas gelés

mais commencent à être remboursés et donc diminuent immédiatement, parfois il peut éviter l'obligation de vendre la maison ou l'appartement qu'il occupe...

5. Le banquier traditionnel a parfois tendance à considérer que la seule confiance qui importe est celle que mérite à ses yeux son client potentiel. Mais, particulièrement en matière de crédit solidaire, la confiance doit être construite dans les deux sens : le prêt ne sera « performant » que si le banquier gagne la confiance de son client, condition pour que les transactions durant toute la durée du prêt soient saines (notamment dans le cas où un événement imprévu viendrait mettre à mal un équilibre souvent fragile).

6. Selon la logique redoutable du fumeur, ou de l'alcoolique, qui a arrêté et qui, un jour, replonge dans son comportement addictif.

7. Une animatrice de Point Passerelle utilise un langage très réaliste pour parler de ses « clients » les plus sensibles aux sirènes de la dépense incontrôlée : « Le plus important est de faire avec eux un suivi régulier du budget. Surveiller certains clients comme on surveille un enfant. Sinon, il se remet à faire des bêtises, à dépenser sans compter... ».

8. La mise en place de cette importante équipe n'a pas présenté de difficulté particulière. La Caisse régionale a organisé des réunions d'information sur ses actions de solidarité et sur la mission des accompagnants, en y invitant les 250 retraités partis au cours des trois dernières années. Y ont participé 80 jeunes retraités, et la plupart ont donné leur accord pour devenir accompagnants.

9. « Certains clients nous cachent des choses, mais ils ont du mal si on est rigoureux ! Parfois, ils ne nous disent tout qu'au deuxième ou au troisième entretien. Cela dépend du client, mais aussi de nous », dit une animatrice de Passerelle. L'essentiel est dit.

10. Adie : Association pour le droit et l'initiative économique.

11. Les premières recommandations du plan Borloo de cohésion sociale ainsi que les options retenues par certaines institutions impliquées dans le crédit solidaire semblent plutôt s'orienter vers des crédits de faibles montants, d'une durée courte, sans prise en compte de l'ensemble de la situation de l'emprunteur. Si tel était le cas, ces crédits encourraient le risque de ne pas apporter une solution suffisamment durable à l'emprunteur, ni une probabilité suffisante de remboursement au prêteur.

12. Ces « misères diverses » ne sont pas l'exclusivité des personnes réputées « en difficulté ». Elles peuvent toucher plus ou moins toutes les familles, tous les individus. Ce qui différencie les personnes fragiles des autres face à ces accidents, c'est leur moindre capacité à « cacher leur misère », et surtout à y faire face par leurs propres moyens.