

# UN DISPOSITIF DE MÉDIATION SOLIDAIRE DANS LA BANQUE : PASSERELLE

JEAN BEAUJOUAN\*

**P**asserelle est un dispositif d'accueil, d'écoute, d'accompagnement solidaire, d'entraide et de médiation pour les personnes qui rencontrent dans leur vie des difficultés graves, notamment financières. Il a été créé en 1997 par la Caisse régionale de crédit agricole mutuel (CRCAM) du Nord-Est, dont le siège est situé à Reims.

Le cas décrit ci-après nous semble bien illustrer la nature du dispositif, dont nous décrirons ensuite le fonctionnement et la philosophie sous-jacente, avant d'en faire un premier bilan.

## HISTOIRE D'UN COUPLE

Maria se présente au Point Passerelle pour la première fois le 4 novembre 2002. Elle se sent dans une situation

sans issue et livre avec difficulté sa douloureuse histoire.

Elle a 52 ans, elle est au chômage à la suite d'un licenciement économique. Son mari, Roger, 54 ans, est ouvrier qualifié dans l'industrie. Ils ont deux filles de 27 et 30 ans.

Les revenus du couple sont de 2 501 euros par mois, primes incluses. Ils sont en situation de surendettement : l'encours des crédits est de 68 000 euros, dont 32 000 euros de prêt immobilier, le reste étant constitué de prêts personnels ou de crédits *revolving*, auquel il faut ajouter environ 1 000 euros de retard de charges courantes. Le seul patrimoine est constitué d'une petite maison d'une valeur d'environ 70 000 euros.

En 1994, leur fille cadette âgée de 19 ans, monitrice dans une colonie de vacances en Bretagne, a été hospitalisée dans un état grave suite à un accident vasculaire cérébral. Elle

---

\* Ancien cadre dirigeant du Crédit agricole, consultant bénévole de Passerelle.

souffre d'une paralysie faciale et d'une aphasie totale.

Commence alors le long parcours des soins. Les parents financent en catastrophe, par divers crédits à la consommation, les frais liés à la nouvelle situation qui s'élèvent environ à 15 000 euros en 2 ans (principalement déplacements et pertes de salaire suite aux congés sans solde). Ils financent, par ailleurs, de la même manière, les études de l'aînée pendant 5 ans, ainsi que l'achat d'une voiture d'occasion.

Lors des différents entretiens qu'elle a avec l'animatrice du Point Passerelle, Maria avoue que son époux n'est pas au courant de l'importance de l'endettement. Elle craint de le lui avouer. Il est, en effet, alcoolique et violent. Le couple s'évite et le silence s'installe peu à peu. Maria envisage la séparation.

Elle comprend alors la nécessité d'informer son mari de leur situation financière, et de le faire venir au Point Passerelle.

Le 14 avril 2003, le médiateur du Point Passerelle rencontre le couple. Il fait comprendre à Roger la gravité de la situation financière, l'amène à reconnaître sa dépendance à l'alcool et identifie avec le Point Passerelle les différentes solutions possibles.

La solution consistant à leur accorder un prêt solidaire de « resolvabilisation » est retenue de préférence au dépôt d'un dossier de surendettement. Elle présente, en effet, les avantages suivants :

- elle permet de laisser aux intéressés un montant résiduel plus important pour vivre ;
- elle écarte le risque de la vente de la maison, élément majeur compte tenu de la fragilité sociale de ces personnes ;

- elle conduit le Point Passerelle à poursuivre dans la durée son accompagnement financier et moral, essentiel pour le retour du couple à une situation financière durablement assainie.

En juin 2003, en liaison avec l'agence bancaire et la caisse locale dédiée au crédit solidaire, Passerelle fait au couple une première proposition de réaménagement de leurs créances, d'un montant de 68 000 euros sur une durée de 7 ans, à un taux nettement inférieur au taux moyen des divers crédits en cours. Ces nouvelles conditions d'endettement génèrent une mensualité de remboursement de 927 euros tout à fait supportable par le couple, contre 2 046 euros auparavant.

En juillet 2003, le prêt est accordé, garanti par une hypothèque sur les biens immobiliers du couple.

### Sa situation aujourd'hui

En 1999, soit 5 ans après son accident cérébral, la fille cadette s'est réinsérée dans le monde du travail. En 2002, elle a repris des études l'orientant vers des postes de responsable d'un centre de loisir ou d'un centre social. Elle recherche actuellement un emploi dans le secteur de l'animation sociale.

Roger a pris conscience de sa dépendance à l'alcool ; il est en traitement depuis août 2003. Il participe avec son épouse à toutes les démarches administratives et partage ses activités courantes.

Au début de 2004, Maria a refusé un emploi bien rémunéré dans le secteur immobilier situé dans un autre département, afin de rester auprès de son époux en traitement. Depuis février

2004, elle exerce un emploi commercial plus contraignant, moins bien rémunéré, et sans évolution possible, mais proche de son lieu de résidence.

À la question : « Ne regrettez-vous pas votre choix d'emploi ? », elle répond : « Après tant de difficultés, ma vie a tellement changé... L'essentiel, c'est d'avoir sauvé mon couple, et d'être sortie de ce gouffre financier... ! ».

## CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES EN DIFFICULTÉ

Cette histoire, parmi des milliers d'autres, illustre certaines caractéristiques qu'on retrouve fréquemment chez les personnes en difficulté financière accueillies par Passerelle :

- ce couple a subi deux accidents de vie qui ont perturbé sa situation financière : en l'occurrence, le chômage de l'épouse et la maladie grave d'un enfant ;
- ces accidents se greffent sur une situation préalablement fragile : dans le cas présent, un mari alcoolique et une communication minimale entre les époux ;
- la situation financière devient intenable : on l'appelle surendettement, mais il serait plus juste de parler de « malendettement » ;
- la situation comporte des enjeux graves (l'éclatement potentiel de la cellule familiale, sa survie financière, l'équilibre psychique et l'intégration sociale des enfants...) et génère un stress très fort chez les intéressés ;
- les personnes en difficulté peuvent trouver une issue à leurs difficultés à condition de se prendre en charge, mais

aussi de trouver des personnes capables d'entendre la complexité de leur histoire et d'y trouver, au plan financier, des solutions techniques acceptables dans la durée.

Dans le cas de ce couple, l'animatrice de Passerelle les a reçus dix fois entre novembre 2002 et juillet 2003. Elle a établi avec eux un diagnostic financier détaillé, comprenant un relevé exhaustif des dépenses engendrées liées à la maladie de leur fille cadette, et une projection du budget familial en allure de croisière. Elle a négocié avec les différents créanciers un règlement amiable du capital restant dû, compte tenu du risque de non remboursement qu'ils supportaient. L'ensemble de l'opération a été mené en concertation avec les assistantes sociales de la Caisse d'assurance maladie. Enfin, le couple bénéficie d'un accompagnement au long cours depuis l'attribution du prêt de consolidation, sous la forme d'un rendez-vous mensuel.

## L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE PASSERELLE

Passerelle est une association. Son président, bénévole, est un ancien cadre supérieur de la Caisse régionale.

Cinq points d'accueil Passerelle sont installés dans les villes principales de trois départements (Marne, Aisne, Ardennes) constituant la circonscription de la banque. Les locaux sont situés en dehors des agences bancaires, avec une signalétique discrète : « Point Passerelle du Crédit agricole du Nord-Est ».

Dans chaque Point Passerelle, deux animateurs-médiateurs salariés accueillent et conseillent les personnes en difficulté.

Au sein de la Caisse régionale, le président et le directeur général s'impliquent personnellement dans l'activité de Passerelle. Un membre du comité de direction supervise Passerelle, tandis qu'un cadre intermédiaire en assure l'animation au quotidien.

Un médiateur professionnel, extérieur à la Caisse régionale, traite les cas complexes. Il assure la formation des dix animateurs-médiateurs et leur apporte un conseil permanent pour les situations les plus complexes. Il est rémunéré par l'association.

Un comité de médiation se tient mensuellement pour traiter les cas exceptionnels. Le directeur général de la Caisse régionale et le médiateur y participent.

En 2001, la Caisse régionale a créé une Caisse locale de développement partagé (CLDP) pour compléter le dispositif. Celle-ci est l'instrument bancaire spécifique de la politique solidaire de la Caisse régionale et apporte une solution proprement bancaire à certaines situations des personnes en difficulté : microcrédit pour financer le lancement d'une activité économique par des chômeurs, prêts dits de « resolvabilisation » pour les personnes en situation d'insolvabilité, crédits attribués de manière préventive pour éviter une situation qui s'annonce intenable à court terme, ou pour restaurer une situation financière et éviter l'orientation vers la commission de surendettement, ou encore pallier celle-ci lorsque la personne n'est pas éligible à cette commission.

Cette CLDP applique le principe de subsidiarité : elle traite les opérations que les 85 autres caisses locales ne sont pas habilitées à réaliser selon la réglementation interne de la Caisse régionale, et le fait à leur demande.

Par ailleurs, les emprunteurs font l'objet d'un accompagnement personnalisé pendant la période de leur « convalescence » économique.

Passerelle est financée par un budget spécial de solidarité de la Caisse régionale prélevé sur son résultat annuel, représentant environ 1 % de ce résultat.

## LES PERSONNES ACCUEILLIES PAR PASSERELLE

Sont clientes de la Caisse régionale 80 % d'entre elles, les autres ne le sont pas. Les premières sont envoyées vers Passerelle par leur agence bancaire, ou par un administrateur de caisse locale, ou encore par un salarié de la Caisse régionale. Les autres le sont par un ancien bénéficiaire ou par la famille, par un voisin ayant entendu parler de Passerelle, ou encore par les travailleurs sociaux.

Ces personnes ont été perturbées, parfois sérieusement, par un accident de vie, de type maladie grave, accident, ou décès d'un proche, par une séparation ou un divorce, par la perte de leur emploi... D'autres sont en situation de difficulté, par exemple avec le fisc, les Assedic, ou avec diverses administrations, parfois avec leur banque ou avec le système bancaire (interdits bancaires), avec des cohéritiers...

Ces accidents de la vie s'accompagnent généralement de difficultés financières dans la gestion du budget familial, qui peuvent aboutir à l'insolvabilité ou au surendettement.

Beaucoup des personnes accueillies par Passerelle sont en situation de détresse à la fois humaine, psychologique, sociale et financière. Certaines font l'objet d'un harcèlement perturbant de la part d'officines financières de recouvrement de contentieux.

L'accident de vie ou le problème rencontré est, pour certains usagers, à l'origine de maladies psycho-somatiques résistantes à tout traitement. Aux dires d'un médecin de campagne, la résolution du problème grâce à l'aide de Passerelle a, à plusieurs reprises, entraîné la disparition « naturelle » de ces maladies... !

Les usagers de Passerelle sont souvent habités par un sentiment de honte. Ils ont besoin de faire un gros effort pour se résoudre à venir demander de l'aide. S'ils sont en situation de surendettement, ils se sentent culpabilisés et redoutent le déshonneur lié au danger que leur voisinage l'apprenne. C'est donc parfois avec retard qu'ils se présentent à Passerelle, et le temps perdu a rendu la situation plus difficile à résoudre. Beaucoup sont incapables de « tout dire » lors d'une première rencontre et ne confieront la totalité de leur situation qu'après plusieurs visites.

Beaucoup vivent dans le silence, n'ont pas l'habitude de parler, mais ont en même temps un grand besoin d'être écoutés, de se confier.

En général, ils affrontent non pas un, mais plusieurs problèmes en même temps (par exemple, le surendettement,

le chômage et une séparation conjugale). Beaucoup n'ont pas clairement identifié ces problèmes, leur nature, leur origine, leurs enjeux, leurs liens, et, bien sûr, les pistes de solution. Ils ont donc besoin de clarifier, de démêler l'écheveau de leurs multiples difficultés.

Beaucoup d'usagers ne connaissent pas bien leurs droits, et le premier service à leur rendre est de les informer à ce sujet.

Souvent, ils ne sont pas pauvres (des revenus de l'ordre de 2 000 euros à 3 000 euros par mois ne sont pas rares) : les services sociaux divers n'ont donc pas toujours vocation à s'en occuper.

On note, parmi les usagers de Passerelle, une surreprésentation des personnes à forte sécurité d'emploi, qui sont plus que d'autres sollicitées par les promoteurs de crédit à la consommation, et sont, à ce titre, sensibles aux dangers du surendettement.

D'autres sont en difficulté à cause de la faiblesse et de l'irrégularité de leurs revenus dues à la flexibilité et à la précarité de l'emploi, ou encore à cause de l'éclatement de la cellule familiale.

La plupart des personnes sont honnêtes et de bonne foi. Certaines sont en difficulté parce qu'elles ont fait des « bêtises », par exemple des dépenses compulsives, avec un recours excessif aux cartes de crédit. D'autres sont victimes d'une malchance imprévisible : c'est le cas d'un client dont l'associé s'est tué en voiture ; ce qui a fait périliter l'entreprise créée en commun et l'a laissé dans une situation financière personnelle très difficile.

## LES ANIMATEURS ET LES ACCOMPAGNANTS DE PASSERELLE

Les animateurs sont des agents salariés du Crédit agricole, candidats à ce poste et sélectionnés sur quatre critères :

- leurs compétences bancaires ;
- leur motivation pour le poste ;
- leurs valeurs humanistes ;
- et un solide équilibre psychique.

Ils sont placés en disponibilité au service de Passerelle pour quelques années, et appelés à reprendre ultérieurement une fonction bancaire classique.

Leur mission est d'accueillir les personnes en difficulté et, dans un premier temps, de les écouter de manière bienveillante, humaine, sans *a priori*. Ce moment est essentiel, parce qu'il leur permet d'aider le demandeur à identifier son problème, à en clarifier les composantes, à le resituer dans le contexte global de sa vie, à en rechercher les solutions, alors que ces problèmes multiples restaient souvent confus dans son esprit.

Ce moment est essentiel également pour deux autres raisons. La première est que ces personnes en difficulté ont souvent vécu dans le déni de leurs problèmes, qu'elles vivent dans une souffrance silencieuse. Le fait de pouvoir enfin « vider son sac » auprès d'une oreille attentive et non « jugeante » entraîne un fort effet de libération pour celui qui se confie, et constitue le premier temps d'une résolution de son problème. La seconde raison est que ce premier entretien permet aux demandeurs et à l'animateur qui l'accueille de bâtir les fondements de la

confiance sans laquelle ils ne sauraient travailler ensemble ultérieurement.

À partir de ce premier entretien, les animateurs peuvent être amenés à orienter leur requérant, chaque fois qu'elles existent, vers des structures locales ou régionales compétentes, correspondant au besoin de la personne. Ils peuvent également lui apporter conseil, soutien, accompagnement dans ses démarches, ou encore intervenir directement, lorsque cela est nécessaire, auprès de tiers. C'est le cas, en particulier, lorsque Passerelle intervient, en tant que médiateur, auprès de tous les créanciers d'une personne en situation de surendettement, pour obtenir des remises partielles de dette et bâtir un plan de redressement financier.

L'action de ces animateurs est souvent prolongée par celle des accompagnants bénévoles : actuellement au nombre de 70, ceux-ci sont le plus souvent d'anciens agents bancaires heureux de mettre leur expérience professionnelle au service des personnes en difficulté, mais aussi des administrateurs du Crédit agricole ou encore des personnes motivées ayant suivi une formation au moins rapide à l'accompagnement.

L'accompagnant rencontre régulièrement la personne « remise en selle » par Passerelle. Il est à sa disposition pour l'écouter, la stimuler, la soutenir dans un passage difficile, pour lui éviter une « rechute », notamment lorsqu'il s'agit d'une personne ayant tendance à faire des dépenses compulsives. Pour ces dernières, en effet, comme pour un ancien fumeur ou un ancien alcoolique, le danger de rechute est fréquent.

L'accompagnement est donc un

dispositif essentiel à la pérennité des solutions mises en place. Il est indispensable en cas d'attribution d'un crédit solidaire, et explique le taux de remboursement exceptionnellement élevé constaté après plus de 4 ans de fonctionnement.

Les qualités requises pour être animateur ou accompagnant dans le cadre de Passerelle sont multiples. La première est l'humanité, le sens psychologique et la capacité d'écoute empathique. La seconde concerne la capacité de distanciation, qui permet de ne pas être trop gravement perturbé par les problèmes des personnes rencontrées, de garder la distance juste avec la personne en difficulté, et de trouver avec elle une solution réaliste à ses problèmes. En plus des capacités de diplomatie et de négociation, les animateurs doivent avoir une bonne culture juridique et financière en économie familiale, et enfin le sens du concret et de la réalisation.

## QUELQUES CHIFFRES

À la fin de l'année 2004, en 7 ans de fonctionnement, Passerelle a reçu et accompagné près de 8 000 personnes.

L'objet principal du problème identifié est dans 36 % des cas de nature bancaire, il est lié dans 21 % des cas à un surendettement, et dans 11 % des cas à l'insolvabilité. Au total, c'est donc plus des deux tiers des personnes qui consultent pour des problèmes à dimension directement financière ou bancaire. Le reste se partage presque à égalité entre les difficultés avec l'administration ou le fisc, les litiges

professionnels ou liés à l'emploi, les problèmes commerciaux, les procédures judiciaires, et les situations à objets multiples, toutes situations qui comportent elles-mêmes une dimension financière plus ou moins forte.

Le taux de réussite de l'intervention de Passerelle est de l'ordre de 80 %. Dans les deux tiers des cas, la remise en selle est considérée comme totale, et partielle dans un tiers des cas.

## LA PHILOSOPHIE SOUS-JACENTE DE PASSERELLE

Chacun connaît les grandes composantes de l'environnement dans lequel vivent les particuliers en France aujourd'hui. Rappelons en pêle-mêle les principales : une compétition économique parfois brutale, un taux de chômage élevé, une augmentation des écarts de revenu et de patrimoine entre les Français, l'éclatement de la famille traditionnelle, la banalisation du divorce et des recompositions familiales, l'augmentation du nombre des femmes élevant seules leurs enfants, le développement rapide du phénomène de surendettement, la montée de l'individualisme accompagné de la disparition de certaines structures traditionnelles d'entraide, la complexité croissante des lois et des règlements dans lesquels les personnes culturellement démunies se perdent facilement, la fragilisation des personnes face aux accidents de la vie, la tendance de l'État à diminuer certains budgets affectés aux personnes en souffrance sociale et son souhait de se faire relayer, dans ce

domaine, par des initiatives privées, enfin la volonté croissante des particuliers de défendre leurs intérêts y compris, si nécessaire, devant les tribunaux.

Dans cet environnement, on constate parallèlement une montée en puissance de la médiation comme outil de résolution des conflits ou des problèmes de la vie courante.

Démarche non juridictionnelle de traitement des conflits, des litiges, des blocages ou des tensions qui peuvent exister entre deux parties, la médiation repose sur l'intervention d'un tiers neutre, indépendant et doté d'une bonne autorité naturelle. Le médiateur écoute les points de vue (en général contradictoires) de chaque partie ; il renoue le lien rompu entre elles, cherche à rapprocher les positions et à trouver une solution amiable.

La médiation est la réponse la plus économique, la plus souple et la plus rapide à ce type de microconflits. Elle se développe dans de nombreux secteurs de la société : Médiature de la République, médiation judiciaire, médiation familiale et conjugale, médiation civique, et médiation entre la banque et ses clients suite à la loi Murcef de 2001.

À la Caisse régionale du Nord-Est, c'est autour du concept de médiation que Passerelle a été créée. L'idée de départ était d'apporter une aide concrète, notamment à travers des conseils et un accompagnement humain, aux personnes qui traversent une crise de vie grave. Le but premier était de leur permettre d'échapper à un triple danger : celui de l'exclusion économique (perte de revenus, destruction du patrimoine de précaution), de

l'exclusion bancaire (disparition des principaux moyens de paiement indispensables à la vie courante), et enfin de l'exclusion sociale (perte du lien d'appartenance à la famille, au groupe social, au voisinage, à la cité...).

Anticipant la loi Murcef de 2001, l'idée initiale était également, sur des enjeux généralement bien moindres, de donner aux clients de la banque qui étaient en conflit avec elle la possibilité d'avoir recours à un médiateur plus neutre que le traditionnel service « clients », afin de trouver à l'amiable une solution équitable entre les parties. Lorsqu'elle cherche à trouver des arrangements équilibrés avec ses propres clients en désaccord (voire en litige) avec elle, la banque fait au demeurant œuvre de justice, car toute « machinerie » bancaire, commerciale ou administrative peut, en effet, être amenée à produire des erreurs que les services responsables ne reconnaissent pas toujours volontiers... !

Au total, le lancement de Passerelle et son fonctionnement actuel répondent à plusieurs logiques.

La première est une logique économique : les personnes que Passerelle cherche à remettre en selle sont d'abord, au regard de la banque, des acteurs économiques. Ceux-ci travaillent, ils produisent, ils consomment, ils épargnent, ils investissent dans la région, et contribuent ainsi à sa bonne santé. Si, basculant dans l'exclusion, ils venaient à quasi disparaître et devenaient principalement des « assistés », ils appauvriraient le tissu économique dont ils constituent la maille.

Le Crédit agricole, groupe de banques régionales, a toujours eu conscience de la communauté de destin

qui le lie à son territoire, et il cherche à favoriser ce qui peut concourir à la bonne santé économique de celui-ci. Lorsqu'un dispositif comme Passerelle touche près de 8 000 personnes en 7 ans, les effets de son action ne sont plus seulement symboliques, mais pourraient être mesurés en termes économiques, au même titre, par exemple, qu'une action réussissant à éviter durablement une fermeture d'usine, ou à créer un nombre significatif d'emplois.

La seconde logique est conjointement bancaire, mutualiste et humaine : si le métier de la banque est d'accompagner ses clients dans la réalisation de leurs projets et dans la bonne gestion de leurs affaires d'argent, et si une banque mutualiste se doit de cultiver les valeurs de solidarité qui sont au cœur de sa culture, elle doit naturellement accompagner ses clients dans les bons comme dans les mauvais jours.

Dans les mauvais jours, l'enjeu vital, pour le client en difficulté, est d'éviter une débâcle dangereuse pour lui. Lorsque la banque continue à lui prêter main forte en ce moment vital, elle reste dans son métier, en même temps qu'elle affirme l'existence d'un lien de solidarité positive et d'une communauté d'intérêts avec ses clients.

La troisième logique est celle de la responsabilité. Passerelle n'est pas un outil social d'assistance. C'est d'abord un dispositif d'écoute et d'accompagnement actif proposé à des personnes provisoirement en danger, qui souhaitent s'en sortir et qui sont prêtes pour cela à se prendre en charge, à corriger leurs erreurs si elles en ont faites, à faire des démarches pour trouver une solution à leur situation, selon le principe : « Aide-toi, le ciel t'aidera ».

Enfin, la quatrième logique est pédagogique : il s'agit d'aider certains clients à mieux gérer leur argent, en particulier ceux qui sont psychologiquement les plus fragiles ou les moins évolués culturellement, et qui représentent entre 10 et 20 % de la population. Dans une culture d'individualisme, de consommation, de recherche de la jouissance immédiate, ces personnes plus que d'autres sont susceptibles de céder au chant des sirènes et de répondre au-delà du raisonnable aux sollicitations multiples, aux publicités (y compris pour le crédit à la consommation), aux encouragements divers à dépenser.

Pourquoi certains sont-ils plus que d'autres exposés à un dérapage financier ? À la fois parce qu'ils n'ont qu'une idée très floue des réalités de l'argent, et parce qu'ils se laissent abuser par les facilités de l'argent invisible, en particulier des paiements par carte, et ne savent pas gérer un budget avec rigueur, c'est-à-dire en fonction de leurs ressources. Lorsqu'un client, provisoirement en danger, a eu recours aux services de Passerelle, il en ressort généralement plus compétent et plus vigilant dans la gestion de son budget familial.

## BILAN PROVISOIRE ET PERSPECTIVES

Au cours des sept dernières années, les acteurs de Passerelle ont acquis une meilleure connaissance de ces personnes qu'ils ont accompagnées, de leur problématique, de leurs besoins et de leur mode de fonctionnement.

Le bilan qu'ils en font est très riche :

- les personnes en difficulté ne sont pas majoritairement pauvres, mais provisoirement perturbées et fragilisées ; si elles ne « redressent pas la barre » rapidement grâce à un accompagnement compétent, elles risquent de connaître l'exclusion du crédit, puis l'exclusion bancaire, et enfin l'exclusion sociale ;
- elles sont plus souvent mal endettées que surendettées. Leur insolvabilité (plus souvent apparente que réelle) est la principale source de l'exclusion bancaire. Les prêts dits de « resolvabilisation » sont, dans certains cas, un outil indispensable pour leur permettre un retour à un fonctionnement bancaire normal ;
- leur situation problématique résulte souvent d'un accident de la vie et d'une décision malencontreuse de leur part. Il serait au demeurant déplacé de le leur reprocher : la réalité est que les gens sont parfois mal inspirés, maladroits, peu vigilants ;
- les difficultés résultent également souvent de l'éclatement de la famille : le père est parti, il n'assume pas ses responsabilités, la mère élève seule ses deux ou trois enfants ;
- la remise en selle financière des demandeurs requiert un « cousu main » bancaire particulier, fait d'analyse fine de la situation, de dialogue confiant avec eux, d'imagination, de discernement humain, de prudence, mais aussi d'autres facteurs de réussite, notamment un temps passé évidemment non « facturable » et une absence totale de recherche de profit financier immédiat ;
- grâce au dispositif d'accompagnement personnalisé, et avec un recul de 4 ans de fonctionnement, les crédits soli-

dares de la CLDP connaissent un taux d'impayés exceptionnellement faibles (de l'ordre de 2 à 3 %) ;

- la remise en selle n'est possible que si les bénéficiaires en sont les principaux acteurs, s'ils acceptent de se prendre en charge. Passerelle n'est qu'un accompagnant actif et bienveillant. Plus le problème est pris tardivement et plus le travail de l'accompagnant est difficile et le pronostic de réussite altéré ;
- beaucoup de personnes accueillies par Passerelle sont psychologiquement fragiles et manquent de confiance en elles-mêmes : l'enjeu principal est de préserver leur capital de dignité et d'autonomie, pour leur permettre de rebondir ;
- le manque de savoir-faire dans la gestion du budget et du patrimoine familial est fréquent et patent : les besoins d'éducation et de vulgarisation dans ce domaine sont énormes. Passerelle le fait au coup par coup après l'accident, souvent avec succès grâce à l'accompagnement dans la durée. Si les banques s'attelaient à cette tâche de manière massive et préventive, elles contribueraient à un progrès social significatif dans le champ direct de leur activité.

Au total, l'efficacité de Passerelle repose sur la conjugaison de plusieurs facteurs :

- une écoute bienveillante de la personne, sans *a priori* et sans la pression du temps ;
- une prise en compte de la globalité de sa situation : aspects financiers, mais aussi humain, familial, social, psychologique, professionnel ;
- le savoir-faire bancaire et relationnel des animateurs, et leur bonne connaissance de la gestion d'un budget familial ;

- le traitement précoce du problème, grâce à l'alerte rapide donnée par l'agence bancaire qui gère le compte de la personne en difficulté ;
- l'accompagnement des personnes dans la durée, en particulier en cas de crédit de consolidation ;
- les moyens techniques et financiers de la banque, l'appui d'un réseau de 1 200 élus de terrain bénévoles ;
- l'investissement actif des dirigeants dans la réussite d'un projet original : conjuguer une approche bancaire traditionnelle et rentable avec une démarche solidaire rigoureuse, mais sans recherche de profit financier à court terme (car les retombées positives à moyen ou long terme sont réelles et certaines) ;
- la richesse de la médiation et la présence d'un médiateur professionnel ;
- la collaboration active et confiante avec la plupart des acteurs sociaux de la région.

Comment le dispositif Passerelle va-t-il se développer dans les années à venir ? Les besoins sont malheureusement importants, mais la Caisse régionale du Nord-Est n'envisage pas d'ouvrir de nouveaux points d'accueil au-delà des cinq points actuels, le budget qu'elle consacre à Passerelle n'étant pas extensible à l'infini.

Plusieurs pistes de développement sont actuellement explorées ou en cours :

- des dispositifs plus ou moins proches

de Passerelle voient le jour, à leur initiative, dans d'autres caisses régionales de crédit agricole ;

- des partenariats avec d'autres acteurs sociaux pourraient se mettre en place : l'un d'eux fonctionne, d'ores et déjà, entre la Caisse régionale du Nord-Est et une communauté de communes de l'Aisne qui a décidé, avec son appui, de créer sa propre Passerelle ;
- la CLDP pourrait devenir un instrument de crédit plus particulièrement voué à la réinsertion bancaire au service d'autres acteurs que les banques, par exemple avec des organismes tels que le Secours catholique ou autres.

Apporter ce type de service dans le cadre d'une banque à vocation commerciale ne va, en effet, pas de soi. Cela nécessite d'inventer de nouvelles procédures de fonctionnement beaucoup plus souples, et de modifier certains éléments de la culture et du comportement des agents bancaires, naturellement tournés vers l'efficacité immédiate.

Ce dispositif Passerelle n'a pas vocation à devenir un modèle. Le métier central de la banque est d'aider ses clients à gérer au mieux leurs affaires d'argent. Il appartient à chaque acteur bancaire de faire une analyse approfondie de ses propres pratiques et des besoins de ses clients, notamment les plus fragiles, au regard de cette mission. Tout le reste est affaire de créativité et de détermination.

*BIBLIOGRAPHIE*

- DUCROUX A.-M., *Les nouveaux utopistes du développement durable*, éditions Autrement, 2002.
- GAUDEMET J.-Ph. et ULLMO Y., *L'exclusion bancaire* in Revue d'économie financière, n° 58, Association d'économie financière, 2000.
- GAULEJAC V. (de) et TABOADA I., *La lutte des places*, Desclée de Brouwer, 1994.
- GÉLINIER O. et al., *Développement durable, pour une entreprise compétitive et responsable*, ESF éditeur, 2002.
- HIRSCH A. et NOWAK M., *La place des invisibles*, Lattès, 2004.
- KARSZ S., *L'exclusion, définir pour en finir*, Dunod, 2004.
- NOWAK M., *La banquière de l'espoir, celle qui prête aux exclus*, Albin Michel, 1994.
- OBSERVATOIRE NATIONAL DE LA PAUVRETÉ ET DE L'EXCLUSION SOCIALE, rapport annuel, La documentation française. Cf. site internet : [www.social.gouv.fr/html/pointsur/onpes](http://www.social.gouv.fr/html/pointsur/onpes).
- PAUGAM S., *L'exclusion, l'état des savoirs*, La découverte, 1996.
- RAHNEMA M., *Quand la misère chasse la pauvreté*, Fayard/Actes Sud, 2003.
- SEN A., *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Odile Jacob, 2000.
- SERVET J.-M., *Exclusion et liens financiers*, rapport du Centre Walras 1999-2000, Économica, 1999.
- SIMMEL G., *Les pauvres*, PUF Quadrige, 1998.
- YUNNUS M., *Vers un monde sans pauvreté. L'autobiographie du banquier des pauvres*, Lattès, 1997.