



*Colloque du 2 février 2008 organisé par New Humanity et Fidesco*

## **DU MICROCREDIT A L'ECONOMIE DE COMMUNION**

*Des valeurs pour l'économie*

# **L'expérience de Banko Kabayan**

par Francis et Teresa Ganzon

Le concept d'EOC (l'économie de communion) de Chiara Lubich était une idée révolutionnaire qui a tout de suite résonné dans nos cœurs. Cela a changé la façon de voir notre activité bancaire. Il a renouvelé notre engagement dans notre travail et nous a donné une nouvelle compréhension de la façon dont une banque rurale pouvait être dirigée et comment elle portait en elle un potentiel incroyable au service du bien commun. Nous avons alors décidé d'adhérer à ce concept et en conséquence de développer notre activité au-delà de la branche rurale unique alors en place. De cette façon, nous avons pu créer de nouveaux emplois, étendre notre gamme de services financiers et aussi, augmenter les profits à partager au sein de l'EOC (l'économie de communion).

Lorsque nous avons décidé d'étendre notre banque rurale, nous nous sommes rendus compte, Francis et moi, que nous allions devoir faire face à deux défis majeurs : nous avons besoin de plus de savoir faire et de plus d'argent. Ni l'un ni l'autre n'était formé pour être entrepreneur et encore moins banquier. Francis est avocat de formation et j'ai étudié le journalisme. Pour transformer notre activité et faire en sorte que la vision de Chiara de l'EOC devienne une réalité, nous avons besoin de bien plus que de nos bonnes intentions, notre enthousiasme et notre labeur. Nous aurions besoin d'améliorer nos compétences et d'augmenter notre capital.

Heureusement, il y avait Ancilla, une entreprise de conseil en management et aussi une entreprise de l'EOC, à qui nous avons pu faire appel pour nous fournir les outils et les formations nécessaires. Tout aussi important fut notre expérience du travail d'échange réciproque en tant que deux entreprises EOC travaillant ensemble, ce qui nous a permis de renforcer notre résolution d'être fidèle à ce nouveau paradigme économique.

Le Capital était l'autre ressource vitale dont nous avons besoin. Notre entreprise a toujours été rentable et nous avons toujours réinvesti nos profits dans son développement. Cependant, faire grandir la banque en ajoutant de nouvelles branches demandait davantage de capital.

C'est à ce moment là que nos petits actionnaires nous ont surpris par leur enthousiasme à l'idée de se joindre à notre cause. Ils ont spontanément investi plus de capital dans la banque. L'un de nos partenaires nous a même prêté des fonds pour augmenter notre capital sans demander pour autant une augmentation de sa participation dans les parts de la banque.

Nous avons vu dans ces événements le signe que Dieu souhaitait que nous poursuivions dans cette direction.

Notre banque rurale a été fondée en 1957. Pendant presque 35 ans, elle est restée une banque avec une seule agence. En 1991, sous l'impulsion du défi lancé par Chiara Lubich, nous avons commencé à étendre la banque en ouvrant deux nouvelles branches dans 2 villes de la province de Batangas. Entre 1991 et 92, nous avons ouvert 3 nouvelles branches. Encouragés par ce succès, nous avons mis en place 5 agences supplémentaires jusqu'en 1997.

Nous avons aussi souhaité formaliser notre engagement auprès de la communauté que nous servons, et promouvoir la culture du don auprès de nos employés et de nos clients. En 96, nous avons mis en place une fondation d'entreprise financée par un pourcentage de nos profits, afin de soutenir des projets de développement social. L'un de ces projets consistait notamment à accorder des bourses d'étude à des étudiants pauvres de Batangas. Un autre projet proposait des

séminaires de formation dans des domaines tels que l'élevage et le traitement approprié des déchets. Un autre encore était de renforcer la micro-finance des conditions de vie de nos clients grâce à des formations de base en management et développement de leurs entreprises. En même temps que ces derniers se développaient, ils permettent de créer de nouveaux emplois pour d'autres membres de la famille et des amis du même quartier.

Petit à petit, la culture du don a permis d'améliorer les vies de nos collègues et employés. Il a aussi influencé la communauté que nous servons. Par exemple, certains de nos employés, de leur propre initiative, épargnaient chaque mois une somme d'argent pour pouvoir créer un fond d'éducation pour envoyer deux enfants de l'un de leur collègues à l'école. Un autre exemple, quand l'un de nos

clients a perdu sa fille dans l'incendie de sa maison ainsi que sa maison et tous ses biens, les employés des autres branches de BK sont venus à son secours. Ils ont collecté des vêtements, de la nourriture et de l'argent pour lui. Il a été extrêmement surpris et reconnaissant car il ne pouvait pas croire qu'une banque pouvait se sentir aussi concernée et être aussi généreuse.

Comme beaucoup d'institutions financières après la crise asiatique de 97, notre volume de transactions a baissé et de nombreux emprunteurs étaient incapables de rembourser leurs emprunts. Ce furent les dépôts de base, cultivés et nourris par une vraie relation de réciprocité avec nos clients au travers des années qui nous ont permis de nous maintenir à flot en termes de liquidités. Pourtant nous avons un besoin criant d'augmenter nos prêts ou nous compterions des pertes pendant un certain nombre d'années.

Nous avons alors examiné un certain nombre d'options. Un certain nombre de nos concurrents continuaient à grossir malgré la crise, grâce à la mise en place de prêts à la consommation et d'un programme de prêts spécifiques aux professeurs. Nous avons donc tout naturellement décidé de déposer notre dossier de candidature auprès du bureau de l'éducation chargé du programme et celui-ci a été approuvé. Mais, au dernier moment, certains bureaucrates nous demandaient un pourcentage supplémentaire pour eux-mêmes, au-delà des charges légales. Il paraît que cette extra-commission était une pratique courante dans l'industrie pour pouvoir obtenir l'accréditation de collection. Ce type d'entreprise aurait été très attractif car il n'y avait presque pas de concurrent dans notre zone, nous donnant l'avantage du pionnier.

Nous avons cependant senti que nous ne pouvions pas professer que Dieu était notre partenaire silencieux et dans le même temps nous engager dans la corruption. Nous nous sommes également rendus compte qu'au lieu de promouvoir notre objectif avoué d'un développement de nouvelles entreprises, nous aurions été en train de renforcer la culture de la dette et de la consommation.

Nous avons discuté de ce problème avec d'autres ayant la même vision et la même foi, tout comme quand nous avons des décisions importantes à prendre, et nous avons trouvé le courage d'abandonner ce programme de prêts. Entretemps, quelqu'un nous a parlé de microfinance, un procédé qui permet de prêter des petites sommes, entre P2,000 et P150,000, sans garantie, à ceux que nous appelons communément les exclus du système bancaire, ou les segments de population les plus risqués. En étudiant la question, nous avons décidé d'explorer cette option d'abord au travers de la fondation BK, le considérant plus comme un programme social que comme un produit bancaire à part entière. Au moment où nous avons enregistré des défauts de la part de crédits garantis, il semblait fou de se lancer dans le prêt sans garanti, sans le confort d'un prélèvement automatique sur le salaire.

En deux ans, cependant, notre fonds initial de P150,000 (2,500€) alloué au projet avait presque triplé et le nombre de clients était déjà de 500. L'expérience, renforcée par le généreux partage d'expériences de la part de quelques banquiers ruraux qui s'étaient engagés dans la microfinance de type Grameen Bank, nous a encouragé à intégrer le programme comme un produit à part entière de la banque.

Cette décision demandait de notre part l'engagement à opérer des changements fondamentaux dans plusieurs domaines de notre activité : recruter plus de personnes, fournir plus de

formations, surtout pour nos agents de crédit dont le travail exige d'être souvent sur le terrain pendant de longues heures ; concevoir de nouvelles procédures adaptée à des transactions de faible montant mais fréquentes, investir dans du matériel informatique ainsi que des programmes, et par-dessus tout, changer notre vision de plus 30 ans de tradition bancaire fondée sur le prêt garanti.

Au fil des années, une transformation profonde était en train de s'opérer silencieusement au cœur de notre activité : au travers de ces micro-crédits notre entreprise était lentement en train de faire évoluer nos clients, ces soi-disant exclus bancaires qui sont en fait des personnes pauvres et dépendantes. Grâce à ces micro-crédit qui ne demandaient de garanties, la banque leur accordait l'indispensable gage de confiance autrement dit « nous vous prêtons de l'argent parce que vous méritez notre confiance ». Et la confiance engendre la confiance. Ces prêts leur ont donné assez de confiance pour lancer leur propre entreprise à domicile. En même temps que leur entreprise se développait, ils ont pu prendre en charge leurs propres besoins ainsi que ceux de leur famille, regagnant ainsi leur dignité. A mesure que leurs entreprises prospéraient, ils ont appris la discipline de rembourser leur prêt et de gérer leurs revenus. Avec l'augmentation de ces revenus, ils ont appris les vertus de l'épargne et ont commencé à prendre leur destinée financière en main.

Avec les RDV (rencontres) réguliers en groupe organisés par leur agent de crédit, ils ont appris à se soutenir les uns les autres, de façon positive grâce aux encouragements et de façon négative par la pression de leurs pairs pour rembourser leurs échéances. Ils ont fait l'expérience du pouvoir de l'unité et ont découvert que l'union fait la force. En parlant d'un voix, ils ont appris à faire pression sur les élus locaux pour obtenir des services qu'ils méritaient.

Au fur et à mesure que nos clients changeaient, ils ont aussi changé notre compréhension de l'entreprise. Nous avons compris que pour notre banque, le client que nous avions le privilège de servir était le micro et petit entrepreneur rural, et que la raison d'être de notre entreprise était de lui proposer, grâce à nos produits et services, les moyens et les outils pour devenir productif, autonome et indépendant financièrement.

Nous avons aussi compris quelque chose qui était essentiel pour notre activité, pour notre mission et pour notre foi chrétienne. Notre expérience nous a donné la preuve irréfutable de la vérité de l'enseignement de l'évangile : « Donne et tu recevras ». Nous étions heureux de voir se confirmer et se développer notre conviction initiale selon laquelle une entreprise qui est transformée en un moyen de servir son prochain, enclenche le mécanisme qui crée non seulement des biens en quantité importante mais qui permet aussi d'assurer la survie, la croissance et la prospérité de l'entreprise lui-même.

En aidant les gens à haut risque exclus du système bancaire à se libérer du fardeau de la pauvreté, nous leur avons permis d'élever leur niveau de vie et leur pouvoir d'achat. Quand cela fonctionne, le client aujourd'hui « unbankable » devient demain le client privilégié de BK en même temps qu'il acquiert pour sa famille, son entreprise et lui-même à de plus en plus des produits et services de Bangko Kabayan. Il devient ainsi le centre d'influence de Bangko Kabayan pour son cercle qui va en s'élargissant d'employés, d'amis et d'associés. Ceci se produit déjà car les clients de la Bangko Kabayan commencent à rembourser et répondre de la même manière. Ceci après tout est le vrai sens de réciprocité.

Aujourd'hui, près de 13% de notre volume de crédit est du microcrédit et sert presque 8,000 clients, emploie plus de 50 personnes directement impliqués dans l'octroi et la gestion de ce produit. Cela fait une exposition de P90 million soit 1,5M€ dans le prêt sans collatéral, avec un PAR de moins de 3% (taux de défaut) soit un taux de remboursement dans les temps de 97%. Nos pertes sont aujourd'hui de moins de 1% du volume d'affaire dans le microcrédit.;

Etonnamment, ces 8000 clients ont été capables d'épargner 60MP. Cette expérience leur a procuré une grande joie et confiance: il découvrirent en effet que malgré la toute petite taille de leur entreprise et l'image de pauvres qu'ils avaient d'eux-mêmes, épargner était à leur portée.

Nous avons commencé avec 2 programmes de micro-finance de base. Nous avons aujourd'hui ajouté 3 autres produits qui permettent aux clients d'emprunter des plus grosses sommes pour développer leur entreprise. Ils peuvent aussi bénéficier de crédits pour l'éducation de leurs enfants. Nous sommes actuellement en train de faire l'expérience pilote de la mise en place de services bancaires sur téléphone portable, avec un partenaire de téléphonie mobile, pour nous permettre d'atteindre nos clients dans les zones les plus enclavées et leur permettre de payer leurs échéances de prêt par SMS. Nous sommes aussi en train de mettre en place des micro-prêts immobiliers et agricoles.

A force de partager cet engagement, déjà presque 200 autres banques rurales dans le pays se sont engagées sur le front du micro-crédit. C'est aujourd'hui le secteur qui délivre des micro-crédits au plus grand nombre de clients à travers le pays, en mettant en commun l'expertise de la banque, du management des risques, et de la mobilisation de fonds à prix compétitif dans un objectif de développement social, durable et de construction économique du pays. Dans le même temps nous améliorons notre propre viabilité comme institution rurale et financière grâce aux profits sains issus de ce type d'activité de prêt.

BK a changé de façon spectaculaire depuis 91, date à laquelle la vision prophétique de Chiara Lubich de l'EOC nous a enflammés. D'un seul bureau, nous avons aujourd'hui grossi pour atteindre 12 branches et nous sommes en train d'en mettre en place deux autres cette année. De 21 employés nous sommes aujourd'hui 250. L'ancienne banque à une agence gérant 50MP (1 million euros) détient aujourd'hui 1,5 BP (23 millions Euros) en actif.

Cette année, et pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive, nous avons reçu un prix national récompensant les meilleures banques rurales de microfinance aux Philippines. Les valeurs qui animent BK en tant qu'entreprise ont toujours été les fondements de notre succès. Parmi ces valeurs, trois en particulier émergent. En premier lieu, notre engagement à toujours construire l'unité et la réciprocité avec toute personne impliquée dans l'entreprise – clients, employés, fournisseurs, et actionnaires. En deuxième lieu, notre engagement à être toujours fidèle à notre volonté d'être un acteur du développement du pays. Enfin, notre foi profonde en la présence de Dieu dans notre entreprise et en l'action de la Divine Providence qui nous accompagne chaque jour dans notre entreprise d'EOC. Mais les principes du principe de EOC concept – aussi radical qu'il soit – s'enracine dans les enseignements du Christ et virent leur première vraie expression dans la vie des premiers Chrétiens. Les temps ont pu avoir changé, mais la pertinence et la valeur de ces principes évangéliques qui soutiennent les principes de l'EOC restent inchangés. Comme un compas, les principes EOC nous guident sans nous tromper pour gérer la Bangko Kabayan. Ils nous permettent de négocier en sécurité les brouillards des pratiques louches. Au delà du partage des profits, le EOC nous concentre sur les bonnes pratiques tels que les décisions éthiques et la recherche du consensus ; du respect pour les droits et la dignité des gens ; la protection de notre environnement et la construction de relations de réciprocité à long terme avec tous nos actionnaires. En tout ceci, nous sommes constamment appelés à renouveler notre engagement à faire non seulement ce qui est juste, mais aussi ce qui est la volonté de Dieu.

Le voyage de Bangko Kabayan aurait pu être plus difficile sans l'encouragement d'autres entreprises EOC avec lesquelles nous avons partagé des idées et des expériences. L'unité que nous avons construite avec eux sera encore renforcée quand nous aurons développé un parc d'affaires où les entreprises EOC pourront travailler côté à côté, vivant ensemble cette expérience pionnier qui est partagée et soutenu par la communauté des Focolare. Ici, dans cette expérience communautaire que nous partageons avec des gens de tous les milieux, nous avons trouvé une façon de consacrer notre entreprise à Dieu afin que la dernière prière de Jésus soit exaucée : « Père, qu'ils soient tous un. »