

Chi-Em, un exemple réussi

L'initiative se traduit non seulement par un appui financier, mais aussi par un transfert de compétences d'employés de la banque

PAR STÉPHANE ETIENNE *

Depuis octobre 2009, KBL European Private Bankers, le réseau de banquiers privés européens basé à Luxembourg, soutient un programme de micro-finance, intitulé Chi-Em, dans le nord-ouest du Vietnam. Dans cette région, une des plus pauvres et des plus reculées du pays, vit une minorité ethnique connue sous le nom de Black Thaï d'agriculture et d'élevage.

Pour aider cette population défavorisée, la KBL travaille avec une ONG luxembourgeoise Aide au Vietnam et une ONG française «Entrepreneurs du Monde». Cette initiative est originale à plus d'un titre. Parce qu'il s'agit d'un des rares exemples de collaboration à long terme entre un programme de micro-finance et un organisme bancaire. Parce que cette coopération se traduit non seulement par un appui financier mais aussi par un transfert de compétences d'employés de la KBL. Enfin, parce que, contrairement à la plupart des institutions de micro-finance qui opèrent généralement en milieu urbain, le programme soutenu par la banque s'adresse à une population essentiellement rurale.

Mais, au fond, qu'est-ce que la micro-finance? A quoi sert-elle? Comment est-elle appliquée concrètement sur le terrain? Comment peut-on apporter sa contribution personnelle à un projet de micro-finance autrement qu'en monnaies sonnantes et trébuchantes?

A toutes ces questions, la vingtaine de collaborateurs de la KBL qui ont participé au programme de micro-finance peuvent y répondre. Pendant plusieurs mois, de manière bénévole et en dehors de leurs heures de travail, ceux-ci ont apporté leur savoir-faire dans divers domaines et ont permis au programme de micro-finance de se développer, d'assurer sa pérennité et de présenter de meilleures garanties pour tout candidat investisseur. Pour les besoins de leur mission, certains employés se sont rendus sur place dans la région de Dien Bien Phu et ont rencontré le personnel vietnamien de Chi-Em ainsi que leurs principaux clients, les Black Thaï. De cet échange et de cette expérience sur le terrain, ils ont pu en tirer des réflexions instructives sur les bienfaits de la micro-finance, mais aussi sur ses dérives potentielles.


Du crédit, mais pas seulement

Trop souvent, la micro-finance est assimilée à du microcrédit. Celui-ci consiste principalement en l'attribution de prêts de faibles montants à des entrepreneurs ou des artisans qui ne peuvent accéder aux prêts bancaires classiques et permet de concrétiser des microprojets favorisant l'activité et la création de richesses. Dans les faits, octroyer des crédits à une population défavorisée, aussi petits soient-ils, ne suffit pas pour réduire la pauvreté. Pire, elle peut même amener celle-ci à s'endetter davantage. L'exemple de la Vietnam Bank for

EMPLOYEE VOLUNTEERING PROGRAMME



La KBL motive tous ses collaborateurs à participer au projet de micro-finance.
(PHOTO: WWW.VVDPHOTO.COM)



**ENTREPRENEURS
du Monde**



KBL
EUROPEAN
PRIVATE BANKERS

Comité de Soutien de la Microfinance

Social Policies (VBSP), qui centralise toutes les activités de micro-finance du gouvernement vietnamien, est à cet égard éloquent. La VBSP propose certes des crédits à

des taux très attractifs – parfois proches du zéro – avec remboursement du capital à l'échéance mais ne proposent en revanche aucune formation, ni aucun suivi. Louable

au départ, cette initiative gouvernementale peut conduire à des désastres financiers. C'est le cas pour la minorité des Black Thaï. Livrés à eux-mêmes, ignorant les règles élé-

mentaires de gestion comme l'épargne ou le budget familial, ceux-ci risquent d'investir dans des biens non productifs comme une télévision ou un lecteur DVD. A l'échéance, quand ils doivent rembourser le capital, ils sont complètement démunis, contractent à la hâte un autre emprunt pour rembourser le premier et finissent par tomber, bien malgré eux, dans le piège du surendettement.

Contrairement aux idées reçues, la principale valeur ajoutée de la micro-finance ne réside pas dans les prêts qui, dans le cas de Chi-Em, oscillent entre 50 et 100 euros et dont les taux ne peuvent rivaliser avec ceux pratiqués par les banques gouvernementales, mais bien dans les services non-financiers. Des formations de gestion sont ainsi proposées pour apprendre aux Black Thaï à manier les concepts de crédit et d'épargne financière. «Ces formations sont essentielles dans le cadre d'un programme de micro-finance», explique Xavier Heude, le responsable du projet à la KBL. «Chi-Em ne se contente pas de fournir du crédit. Les clients sont accompagnés dans l'utilisation des fonds reçus. Ils sont par ailleurs initiés au concept d'épargne financière au travers d'un système d'épargne obligatoire lié au prêt et à des conditions tout à fait intéressantes. Au cas où surviendraient des événements imprévus, au lieu de vendre leur outil de production ou l'objet du crédit comme les volailles ou les cochons, ils peuvent piocher dans leur épargne. Ils se paupériseraient s'ils n'agissaient pas de la sorte».

Priorité aux formations

D'autres formations, plus spécifiques au milieu rural, sont proposées qui tendent également à améliorer les conditions de vie des Black Thaï et, partant, à réduire leur niveau de pauvreté. Les formations techniques notamment ont pour objectif d'inculquer aux parti-

cipants de meilleures pratiques dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage. Les Black Thaï ne sont en effet pas pauvres au sens où nous l'entendons en Occident – tous ont un toit, sont propriétaires et disposent parfois d'une importante superficie de terre cultivable – mais, par manque de connaissances, n'exploitent pas suffisamment le potentiel de croissance de leurs exploitations agricoles. En outre, ils ignorent la plupart des règles sanitaires en matière d'hygiène et de sélection des animaux et une grande partie d'entre eux se sont retrouvés rapidement ruinés lors de vagues d'épidémie telles que la grippe aviaire.

«Cette grande attention portée aux formations, tant à l'égard des clients pour les aider dans leurs activités qu'à l'égard du personnel pour avantager les professionnels, est vraiment spécifique à Chi-Em», souligne Xavier Heude. «C'est d'ailleurs cet aspect, bien souvent délaissé pour une raison évidente de coûts pouvant entamer la rentabilité financière, qui nous a poussé à soutenir ce programme en particulier».

Revenir à des pratiques oubliées

L'autre atout majeur de la micro-finance, quand elle est bien gérée, est sa proximité. Là encore, la banque d'Etat vietnamienne VBSP constitue un bon contre-exemple. Sans réelle présence sur le terrain, en se basant uniquement sur le revenu comme seul critère, celle-ci accorde bien souvent des prêts sans discernement et ne se soucie pas trop des capacités de remboursement de ses clients. Cette situation renforce encore plus la dépendance des foyers envers les dons et subventions qui leur sont attribuées. Au contraire, pour obtenir de la part de ses clients un taux de remboursement quasiment égal à 100 %, Chi-Em s'appuie, entre autres, sur un système de relais auprès de ses clients et personnalisé par les cluster heads. Jouissant d'une bonne notoriété et d'un certain respect au sein du village, ceux-ci effectuent des visites régulières auprès des emprunteurs pour leur expliquer les objectifs du projet, suivre les dossiers de prêts, s'assurer qu'ils ont bien compris le contenu des formations auxquels ils ont assisté et collecter l'argent. Tout report de paiement et de rééchelonnement de la dette étant exclus, les cluster heads s'efforcent, par la persuasion et le dialogue, de responsabiliser le client recalculant et de l'inciter à rembourser à temps.

Proximité, importance des services non financiers, responsabilisation des clients, la micro-finance est en train de réinventer petit à petit le métier de banquier et de revenir à des pratiques que bien des organismes bancaires ont aujourd'hui oubliées et que beaucoup d'institutions se réclamant de la micro-finance n'appliquent pas forcément.

ONG-entreprises: un mariage parfois difficile

Les collaborations sont appelées à se développer de manière importante

PAR STÉPHANE ETIENNE

Comment les entreprises et les ONG peuvent-elles travailler ensemble? Quelles sont les conditions à remplir pour que ce type de partenariat soit couronné de succès? En se basant sur son expérience de responsable d'un projet de micro-finance à la KBL, Xavier Heude a livré le 8 juillet dernier un exposé pertinent sur ce thème dans le cadre des cycles de conférences organisées par IMS Luxembourg, une association qui a pour mission de promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise.

La principale difficulté de ce partenariat, selon Xavier Heude, est d'intégrer les intérêts divergents des différentes parties – l'ONG, l'entreprise et les employés – dans un projet commun. «L'ONG veut que le projet avance, la priorité première pour l'entreprise est de mobiliser ses collaborateurs autour d'un projet commun et les employés veulent s'impliquer personnelle-

ment dans l'équipe des bénévoles.» Concrètement, le gestionnaire de projet va passer 50 % de son temps à gérer les attentes des trois acteurs contre seulement 20 % pour la partie opérationnelle et 30 % pour l'administration.

En outre, les phases de préparation d'un projet de partenariat peuvent parfois s'avérer extrêmement longues avant son exécution proprement dite. Dans son cas particulier, la principale difficulté de Xavier Heude a été de réussir à sensibiliser la direction de la banque pour lancer en interne des activités qui, a priori, n'étaient pas considérées comme rentables. Plus de douze mois ont été ainsi nécessaires entre l'idée du projet et sa réalisation effective.

Perspectives à corriger

Une fois que l'entreprise est entrée dans une logique de partage mutuel d'expériences, les malentendus avec l'ONG partenaire ne sont pas pour autant évacués. L'entre-

prise s'attend souvent à ce que l'ONG accepte immédiatement les bonnes volontés qui se sont spontanément déclarées intéressées, même si ces dernières n'ont pas de formation spécifique sur l'activité de l'ONG. Or «les ONG sont surtout en attente de ressources humaines opérationnelles tout de suite». Une autre perspective trop «business oriented» serait de vouloir travailler à tout prix avec une ONG même si celle-ci n'est pas en ligne avec les attentes de l'entreprise et vice-versa. «Il faut faire attention à ce que le gain que chacun des partenaires estime dégager de cette collaboration soit équilibré. Si l'un en retire plus de satisfaction que l'autre, la solidarité ne tiendra pas longtemps.»

Pour conclure, le conférencier a mis en évidence les trois points-clés à mettre en pratique pour donner au partenariat ONG-entreprises toutes les chances de se développer. «Ne perdez pas de vue que la principale motivation des bénévoles est de

se rendre utile à la communauté. Le bénévolat s'appuie donc sur des valeurs qu'il ne faut pas hésiter à mettre en évidence pour conserver la motivation. Placez les différents acteurs en présence au centre de vos préoccupations si vous ne voulez pas qu'un des trois décroche au bout d'un certain temps. Dressez une feuille de route compréhensible pour tout le monde de manière à prévenir tout malentendu ou conflit éventuel.»

De toute façon, les collaborations entre les secteurs marchand et non-marchand sont appelées à se développer de manière importante dans les années à venir. Comme l'a souligné Xavier Heude au début de son exposé en se basant sur des études annuelles de Deloitte sur l'impact du volontariat, «après la génération des baby-boomers et la génération X, la génération Y est beaucoup plus impliquée dans le social et préfère travailler dans une entreprise défendant des valeurs humaines».

* Stéphane Etienne est chargé de communication à la KBL