

CAISSE D'ÉPARGNE ET ADIE : UNE CONFIGURATION PARTENARIALE INNOVATRICE

par Marie-Claire Malo et Alexandrine Lapoutte (*)

(*) Marie-Claire Malo est professeure titulaire en management stratégique à HEC-Montréal et directrice de l'antenne HEC du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Alexandrine Lapoutte est étudiante à la M. Sc. option management à HEC-Montréal et assistante de recherche au CRISES-HEC.

Ce travail a fait l'objet d'une présentation lors des entretiens de Maraussan, qui se sont tenus les 14 et 15 décembre 2001 et auxquels nous avons consacré le dernier numéro de la *Recma*.

Alors que les forces du marché poussent les organismes de crédit coopératif vers la banalisation, on observe aussi des forces de réciprocité qui font émerger des partenariats entre ces organismes et des associations dans le champ du micro-crédit solidaire. Une configuration partenariale est étudiée dans cet article : la Caisse d'épargne Ile-de-France-Paris (CE IDF-Paris) et l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) Ile-de-France, partenaires dans l'offre de prêts à des micro-entrepreneurs. L'approche socio-économique permet de dégager les caractéristiques institutionnelles et organisationnelles de ce partenariat, de même que les perspectives ouvertes. Ainsi, si ce partenariat permet de mieux répondre aux besoins de personnes exclues du marché financier, il contribue ce faisant à l'actualisation du projet fondateur de la caisse.

Le mouvement des caisses d'épargne a des racines anciennes, la première caisse d'épargne française ayant été créée en 1818. Depuis ces origines, les caisses se sont beaucoup transformées pour s'adapter aux règles du jeu dans le secteur financier. Comment ces institutions financières, au statut différent de celui des banques gouvernées par les représentants des actionnaires qui visent le rendement sur le capital, actualisent-elles leur projet fondateur et leur identité sociale alors que les forces du marché concurrentiel poussent à la banalisation? A l'heure de la coopératisation des caisses d'épargne françaises, une transformation exceptionnelle dans une période de démutualisation, nous avons choisi d'analyser non pas les forces du marché conduisant à l'isomorphisme, mais les forces de la réciprocité pouvant fonder une stratégie de différenciation. Il existerait en effet des voies de rééquilibrage socio-économique au travers des configurations partenariales impliquant des caisses et des associations. Nous avons étudié un cas de partenariat impliquant la plus ancienne caisse d'épargne et une nouvelle association de l'économie sociale et solidaire en France. Il s'agit du partenariat entre la Caisse d'épargne Ile-de-France-Paris (CE IDF-Paris) et l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) Ile-de-France, qui sera analysé après avoir présenté notre approche, combinant la socio-économie de Claude Viennet et l'approche du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats [CRISES] ⁽¹⁾.

(1) La collecte de données a été réalisée en 2001 par recherche documentaire et par entrevues, avec l'appui financier d'une bourse de l'Association pour l'histoire des caisses d'épargne (AHCE) et d'une subvention du Fonds Formation de chercheurs et aide à la recherche (FCAR) du gouvernement du Québec. La monographie détaillée est disponible au CRISES (crises@uqam.ca), cahier n° ES-0201.

Socio-économie et innovation sociale

La socio-économie des coopératives et autres composantes de l'économie sociale (Vienney, 1980, 1994) et la sociologie économique du CRISES (Lapointe, Bélanger et Lévesque, 1993; Bourque et Lévesque, 1996; Lévesque, Bourque et Forgues, 2001) pour l'étude des innovations sociales dans l'économie sociale (Comeau, 1996) se correspondent et se complètent.

Tentons d'abord de les situer. Le champ d'étude de Vienney a d'abord été les coopératives, avant son élargissement aux mutuelles et aux associations de l'économie sociale, tandis que le CRISES a commencé par se pencher sur les innovations sociales dans l'entreprise impliquant un nouveau rapport patronal-syndical, avant de s'intéresser aux organisations de l'économie sociale dans le champ des services aux personnes et du nouveau rapport au territoire, bien que les coopératives de travail faisaient déjà partie de son premier champ d'observation. Du côté des fondements théoriques, la socio-économie de Vienney combine les approches critique (Marx) et fonctionnaliste (Walras), alors que l'approche du CRISES, en sociologie économique, utilise les théories des mouvements sociaux (Touraine), de la régulation (Boyer) et des conventions (Boltanski, Thévenot).

Dans les deux cas, il y a une co-détermination entre les dimensions d'analyse: chacune des dimensions peut influencer les autres.

La grille du CRISES porte sur les acteurs sociaux, la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle. Le dispositif d'analyse

Figure 1
Comparaison des approches de Vienney et du CRISES

Vienney	CRISES
Champ d'application	
Coopératives, puis mutuelles et associations d'économie sociale	Rapports patronat-syndicats, puis organisations d'économie sociale
Rapport entre les dimensions	
Acteurs (agents) Règles de fonctionnement Activités	Acteurs sociaux Dimension institutionnelle Dimension organisationnelle
Fondements théoriques	
Théorie critique (Marx) Théorie fonctionnaliste (Walras)	Approche des mouvements sociaux (Touraine) Théorie de la régulation (Boyer <i>et al.</i>) Approche des conventions (Boltanski, Thévenot <i>et al.</i>)

développé par Vienney distingue les acteurs, les activités et les règles. Vienney s'intéresse à la transformation des acteurs comme agents économiques, alors que le CRISES prend en compte la dimension sociologique des acteurs : acteurs sociaux et mouvements sociaux. La dimension institutionnelle fait référence principalement au système de règles. Vienney explique la cohérence du sous-système de règles de la coopérative et l'impact de son fonctionnement dans un système aux règles différentes. Le CRISES met l'accent sur les règles découlant des rapports patronat-syndicats dans l'entreprise et à l'externe (lois du travail, Code du travail) ou, pour la coopérative, des rapports internes entre les quatre catégories d'acteurs tirées du quadrilatère des pouvoirs de Desroche (membres, administrateurs élus, gestionnaire nommé, travailleurs-salariés) et du rapport à l'Etat au travers des lois sur les coopératives. Les activités, chez Vienney, sont à la fois celles des usagers et celles de la combinaison productive qu'est l'entreprise collective, d'où la notion de correspondance d'activités, alors qu'au CRISES, la dimension organisationnelle fait référence à la structure (division du travail et coordination) et aux processus organisationnels dans une perspective de démocratisation : production et démocratie au travail, coproduction du service et démocratie des usagers.

En tenant compte de la variable temporelle, les approches du CRISES et de Vienney sont particulièrement utiles pour l'étude d'une configuration partenariale impliquant une caisse ancienne et une jeune association. En effet, l'approche de Vienney permet de voir comment une coopérative ou une composante de l'économie sociale naît pour prendre en charge des activités délaissées, mais nécessaires, et comment les grandes institutions de l'économie sociale institutionnalisée ont vécu des points de retournement : comment des forces de banalisation pèsent sur elles, mais en même temps, comment la voie d'un rééquilibrage reste ouverte. Or, le CRISES s'intéresse à la diffusion des innovations sociales, dont les nouvelles coopératives et les nouvelles associations font partie. De plus, l'alliance entre une jeune association et une caisse constitue elle aussi une innovation sociale, une nouvelle façon de faire pour les caisses et pour les associations, une passerelle entre ancienne et nouvelle économie sociale et solidaire.

En nous inspirant des approches du CRISES et de Vienney, nous avons donc considéré la configuration partenariale caisse d'épargne-ADIE à la fois comme une innovation sociale et comme une source de renouvellement pour les caisses. La caisse d'épargne, maintenant composante de l'économie sociale institutionnalisée, est tirée à la fois par des forces de banalisation (adaptation aux règles du jeu du marché) et par des forces de renouveau à travers ce partenariat avec une nouvelle association, dans le crédit solidaire. Mais le renouvellement ne saurait avoir lieu sans diffusion de l'innovation. Or, la diffusion exige de bien connaître non seulement l'émergence, mais aussi les dimensions institutionnelle et organisationnelle du partenariat avant de faire un bilan de l'initiative et d'en dégager des perspectives.

L'émergence du partenariat Caisse d'épargne-ADIE

Depuis septembre 1998, la Caisse d'épargne Ile-de-France-Paris (CE IDF-Paris) et l'Association pour le droit à l'initiative économique de l'Ile-de-France (ADIE IDF) sont engagées dans un partenariat dans le champ du crédit solidaire. Elles offrent du micro-crédit aux personnes en difficulté face au marché du travail et désireuses de créer leur entreprise.

Quelques années après la création de l'ADIE, en 1990, ses responsables ont choisi les partenariats bancaires comme mode de développement. L'entente avec une grande institution financière représente pour l'ADIE des moyens de se financer, l'accès à un réseau ainsi qu'à une certaine crédibilité. L'ADIE a pris l'initiative de contacter des banques pour leur proposer des ententes. Le principe est que la banque prête et que l'ADIE se porte garante. Puis, les banques ont accepté de prendre en charge une partie du risque. Cette approche s'est d'abord faite au niveau national. L'ADIE a choisi de s'adresser d'abord à des caisses. Elle a reçu un bon accueil, qu'elle attribue à la culture des organisations approchées, à l'effet d'imitation par rapport aux concurrents, aux « questions métaphysiques » que se posent les coopératives entre leur aspect social et leur souci de rentabilité. « *Nous, on arrive au bon moment, avec une expérience, un savoir-faire, une bonne réputation. On leur permet d'être une banque commerciale rentable et de régler les questions métaphysiques* » (un responsable de l'ADIE). Le premier partenariat est signé en 1994 avec le Crédit mutuel. Aujourd'hui, les partenariats bancaires font partie du fonctionnement de l'ADIE aux yeux de ses employés et bénévoles : « *Les personnes savent que l'on travaille avec les banques. Cela a été plus difficile de travailler avec les banques pour nous, les anciens. Au début on ne voulait pas, on se disait qu'ils ne nous comprendraient pas, qu'ils ne nous aideraient pas. Mais cette révolution est passée pour nous, c'est une erreur de jeunesse* » (un responsable de l'ADIE).

Rappelons que le partenariat étudié est apparu dans une période de changement institutionnel pour les caisses d'épargne françaises. Elles ont en effet changé de statut en 1999, en devenant des coopératives, et leur traditionnelle mission d'intérêt général a été reconnue par le législateur. Les caisses d'épargne ont traversé une crise de légitimité, à l'issue de laquelle elles se sont transformées spectaculairement. La caisse d'épargne au statut juridique imprécis est devenue une coopérative. Par cette réforme, la caisse d'épargne affirme sa différence, son lien avec son territoire, suscite la constitution d'un sociétariat, tendant de cette manière à impliquer ses usagers. L'ouverture se fait en direction non seulement de la clientèle, mais aussi du personnel et des collectivités locales, trois catégories représentées au conseil d'orientation et de surveillance de la nouvelle caisse d'épargne devenue coopérative.

Les discussions avec les caisses d'épargne commencent en 1996-1997. Les caisses d'épargne peuvent offrir un réseau dense et beaucoup de moyens. Les dirigeants de l'ADIE ont sollicité les caisses d'épargne en étant informés de l'adoption prochaine des missions d'intérêt général et des possibilités de

financement associées. L'initiative est venue du sommet, par un contact entre la présidente de l'ADIE et le président du directoire de la Caisse d'épargne IDF-Paris. A ce moment-là, la caisse sait qu'elle va bientôt changer de statut. De plus, cette caisse est la première créée et la plus importante en poids financier, en nombre de salariés et en nombre de clients. Dans le domaine de l'aide à la création d'entreprises, l'ADIE est le partenaire qui lui semble le plus structuré. De plus, cette association attaque les problèmes les plus compliqués, s'adresse à une population en très grande difficulté et offre la palette de prestations la plus large.

Les partenaires décident de « *développer ensemble le crédit solidaire aux chômeurs et allocataires du revenu minimum d'insertion qui souhaitent créer leur propre emploi* » (convention de partenariat, 1998). Ils sont donc réunis par une vision commune : l'accès au crédit et à l'initiative économique, la réinsertion par la création d'emploi. Le partenariat fonctionne aujourd'hui dans une dizaine de régions françaises, dont cinq agences de l'Ile-de-France-Paris.

La dimension institutionnelle du partenariat

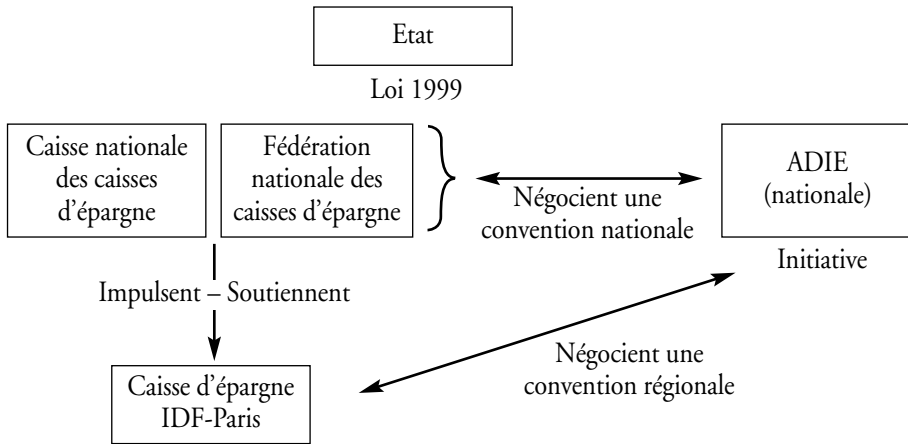
Les règles du partenariat ont été établies par négociation et l'entente entre la caisse et l'association est officialisée par une convention de partenariat, signée par le directeur de la CE IDF-Paris et par le trésorier national de l'ADIE. Le dispositif n'est cependant pas figé. Il a d'ailleurs déjà évolué grâce à plusieurs avenants, ayant trait notamment au taux du prêt, au taux de garantie par l'ADIE (qui a diminué, passant de 75 à 70 %). Les conditions du prêt peuvent être modifiées par le conseil d'administration de l'ADIE et appliquées si la caisse les entérine.

Pour la CE IDF-Paris, le partenariat s'inscrit dans sa culture de banque populaire, en même temps qu'il est une occasion de remplir la nouvelle obligation légale de retourner une partie des excédents dans le milieu. Cependant, la caisse ne s'attend pas à avoir des clients rentables grâce à ce partenariat et accepte un taux de perte. Toutefois, avec ces clients créateurs d'entreprise, elle peut attendre un gain d'expérience en gestion de la clientèle professionnelle, clientèle qu'elle ne courtise que depuis une dizaine d'années. Il est également très sécurisant pour la caisse de se lancer dans une activité bancaire sur une population à risque en étant accompagnée par une association dont c'est le métier. Elle cherche aussi la visibilité par rapport aux sociétaires, ainsi que l'augmentation de la fidélité des clients. A long terme, le partenariat pourrait amener de nouveaux clients bancarisés. Mais il n'est pas question pour la caisse de s'engager dans un financement récurrent.

Pour l'ADIE, le partenariat apporte des fonds qui lui permettent de faire davantage de prêts. Il lui ouvre la porte des caisses d'épargne à un moment où celles-ci ont davantage d'argent à distribuer pour les associations.

Le partenariat fonctionne aussi grâce à l'impulsion et au soutien du Groupe Caisses d'épargne et de l'ADIE, à leur niveau national.

Figure 2
Partenariat Caisse d'épargne IDF-Paris et ADIE IDF
Dimension institutionnelle



Source : Lapoutte et Malo, Cahier du CRISES, n° ES-0201.

Dans la caisse, le responsable de l'intérêt général est relayé par une employée en gestion de la clientèle professionnelle. Tous deux ont un parcours professionnel qui leur donne une solide expérience du domaine bancaire. La chargée des relations opérationnelles avec l'ADIE est actuellement responsable de la gestion des risques au niveau de la caisse, afin de faire un accompagnement pré-contentieux des clients.

Une fois la convention de partenariat signée, la caisse doit convaincre ses agences d'adhérer au partenariat, d'accepter de faire des prêts non rentables selon les critères bancaires classiques. Parmi ses actions de communication auprès des agences, elle fait intervenir des personnes de l'ADIE. On choisit les directeurs ou directrices d'agences accueillant les bénéficiaires du partenariat sur une base volontaire, en considérant leur motivation, mais aussi en négociant avec leurs responsables hiérarchiques au niveau des départements. Le partenariat amène des clients non rentables à des directions d'agence, qui sont par ailleurs soumises à des pressions managériales pour améliorer la rentabilité.

Du côté de l'ADIE, interviennent principalement, dans le partenariat des personnes bénévoles et salariées, le délégué régional et les personnes en charge de missions formant un personnel relativement jeune et soumis à des objectifs de productivité. Par ailleurs, on trouve d'autres organismes du milieu, publics ou associatifs, prescripteurs habituels de l'ADIE.

La dimension organisationnelle du partenariat

(2) Le terme le plus souvent employé est « prêt ADIE », par la caisse parce que c'est un type de prêt particulier, et par l'ADIE parce que c'est un de ses produits ; c'est la caisse qui prête dans les faits, mais l'ADIE se présente aussi comme le prêteur. Le terme « prêt solidaire » est aussi utilisé ; c'est le nom du prêt de la caisse d'épargne, mais du point de vue de l'ADIE, il peut concerner des prêts fait avec d'autres partenaires. Nous retenons l'expression « prêt solidaire ADIE-Caisse d'épargne ».

Les prêts solidaires ⁽²⁾ ADIE-Caisse d'épargne découlant du partenariat s'adressent aux personnes en difficulté financière et n'ayant pas accès au crédit traditionnel dans les banques. Elles sont éligibles si elles entrent dans le champ d'action de l'ADIE. La clientèle est majoritairement issue de la population immigrée, a peu de qualifications professionnelles, et certaines personnes parlent à peine le français. La plupart des personnes ont déjà eu des incidents de paiement et sont inscrites aux fichiers des interdits bancaires.

Pour être admissibles, les projets de création d'entreprise doivent se trouver dans une zone géographique d'intervention de la CE IDF-Paris. Concrètement, le dispositif est concentré sur cinq agences de la CE IDF-Paris (une dans chacun des départements suivants : Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne, Essonne), sur les trois cents de la caisse. Le prêt consenti est d'un montant maximal de 4 573,50 euros (30 000 francs). La personne qui emprunte pour démarrer son entreprise ou son travail indépendant paie un taux d'intérêt de 7,74 % et verse aussi une contribution au fonds de garantie de l'ADIE (2 % pour les prêts d'une durée inférieure à douze mois, 3 % pour les prêts d'une durée supérieure ou égale). L'emprunteur rembourse le 10 de chaque mois, avec un paiement différé (un mois minimum) pour le premier mois. Le prêt est financé entièrement par la caisse. L'ADIE se porte garante à hauteur de 70 %. Les banques constatent beaucoup de retards de paiement (50 à 60 %), mais globalement, les prêts sont très bien remboursés, avec un taux de 96 %.

Comment fonctionne l'entente concrètement ? Que fait chacun des partenaires ? L'accueil se fait dans les antennes départementales de l'ADIE. Les agences des caisses peuvent aussi orienter des personnes vers l'ADIE et devenir prescripteur, mais c'est encore peu pratiqué dans les agences. L'ADIE valide le projet et prépare un dossier qui comprend le parcours de la personne, son budget, son projet, son expérience, l'analyse du marché et le plan de financement. Les dossiers se terminent par des informations sur l'environnement de la personne, sa personnalité, ses compétences notamment en gestion, ainsi que par un avis général. Les dossiers sont envoyés par télécopie à la caisse, où deux personnes préparent les réunions du comité et font les interrogations bancaires d'usage.

La décision d'octroi du prêt appartient à un comité d'engagement conjoint (CE IDF-Paris et ADIE) qui est en fait le comité de crédit de l'ADIE, auquel siège en outre un membre de la caisse, à savoir la personne qui travaille en gestion de la clientèle professionnelle. Les autres membres sont le président du comité (un bénévole), le délégué régional, les chargés de mission, deux autres bénévoles, plus des personnes invitées, par exemple du siège de l'ADIE ou du Groupe Caisses d'épargne. Les réunions du comité de crédit ont lieu hebdomadairement. Les chargés de mission viennent défendre leurs dossiers : ce personnel a rencontré les candidats et on lui

demande de prendre position. Les membres du comité discutent ensuite, évaluant la viabilité du projet et la capacité à rembourser de la personne qui veut emprunter. Lors des réunions du comité de crédit, le président ainsi que la représentante de la caisse ont tous deux un droit de veto sur la décision. La caisse finance les prêts. Elle décide de s'engager ou non sur un dossier. Son refus n'empêche cependant pas l'ADIE d'accorder un prêt, pris sur ses fonds propres ou dans le cadre d'un autre partenariat. Toutefois, il est assez rare que la caisse refuse un financement. Généralement, elle demande à réexaminer le dossier après vérification d'autres informations. Depuis 1998, les partenaires ont accordé 300 prêts sur 460 demandes. Sur ces 300 prêts, 220 sont en cours de remboursement, donc peu de dossiers sont fermés à ce jour. Si le comité refuse des demandes, il y a aussi beaucoup de dossiers sans suite, car les créateurs ne reviennent pas.

Depuis le début de l'accord, les partenaires se sont ajustés au niveau du langage. Du point de vue de la caisse, le comité de crédit de l'ADIE « *est très différent d'un comité bancaire. Le langage n'est pas académique, mais l'essentiel est qu'on se comprenne. Toutefois, on a les mêmes critères d'analyse d'un projet d'entreprise que lors d'un comité bancaire (y a-t-il des clients? un marché? un financement? des compétences?), sauf qu'on a une plus grande ouverture par rapport à une population marginalisée, on regarde sa situation globale (faut-il que la personne se trouve un logement, aille voir une assistante sociale?)* » (une responsable de la caisse). Les partenaires se sont aussi ajustés sur les compétences et la manière de traiter les dossiers, les chargés de mission ayant plus de rigueur dans leurs informations, étant davantage aptes à répondre aux questions des banquiers. Il reste des désaccords sur le fond, notamment par rapport au client. Alors que l'ADIE a tendance à faire confiance, la banque se fonde davantage sur les chiffres et le passé de la personne. « *A l'ADIE, on part du principe que les gens sont de bonne foi quand ils viennent nous voir; que si les gens ne remboursent pas, c'est de la faute du programme. Les banques s'assurent plus de la véracité des propos. Donc, par exemple, un incident de paiement n'aura pas la même importance* » (un responsable de l'ADIE).

Une fois le crédit accepté, le dossier est transmis à l'agence, où l'on ouvre un compte à l'entrepreneur. Le contrat est édité à la caisse pour des raisons informatiques et la gestion opérationnelle du compte est faite dans l'agence. Ce client n'est pas rentable pour l'agence : il demande beaucoup de temps, emprunte de petits montants et les coûts de gestion sont trop élevés pour qu'il soit rentable selon les critères traditionnels. Il semble qu'il en soit tenu compte dans l'appréciation des résultats de l'agence. Par ailleurs, il peut y avoir des réticences culturelles envers les clients amenés par le partenariat. La direction de l'agence peut décider d'offrir d'autres services à l'entrepreneur, elle peut aussi jouer un rôle pédagogique vis-à-vis de cette personne. Il y a des rencontres régulières, du temps est consacré. « *Souvent je leur explique comment ça marche, la banque. Pour eux, c'est du charabia* » (un directeur d'agence). L'agence rencontre des problèmes dans les relations avec ces clients : retards d'une demi-heure à

une heure aux rendez-vous, retard dans le remboursement, chèques sans provision, besoin d'avoir un peu plus de souplesse dans sa trésorerie. « Par exemple, on fait un prêt à une personne pour acheter un camion et elle n'a pas d'argent pour mettre de l'essence dans le réservoir. Parfois, pour des découverts, je contacte le créateur, je prends le risque, souvent il régularise. Parfois même il a des chèques dans son tiroir et ne les a pas apportés! » (le même directeur d'agence). L'agence gère les comptes au quotidien. La direction rencontre et connaît la personne qui a obtenu un prêt solidaire. En principe, le siège ne contrôle pas la manière dont le compte est géré. Mais comme le siège a une responsabilité dans le contrôle de gestion des risques, il peut arriver que la gestionnaire « clientèle professionnelle » entre en contact avec le directeur d'agence. De même, s'il a des inquiétudes sur la gestion du compte, le directeur d'agence prend contact avec le siège, qui peut alerter l'ADIE.

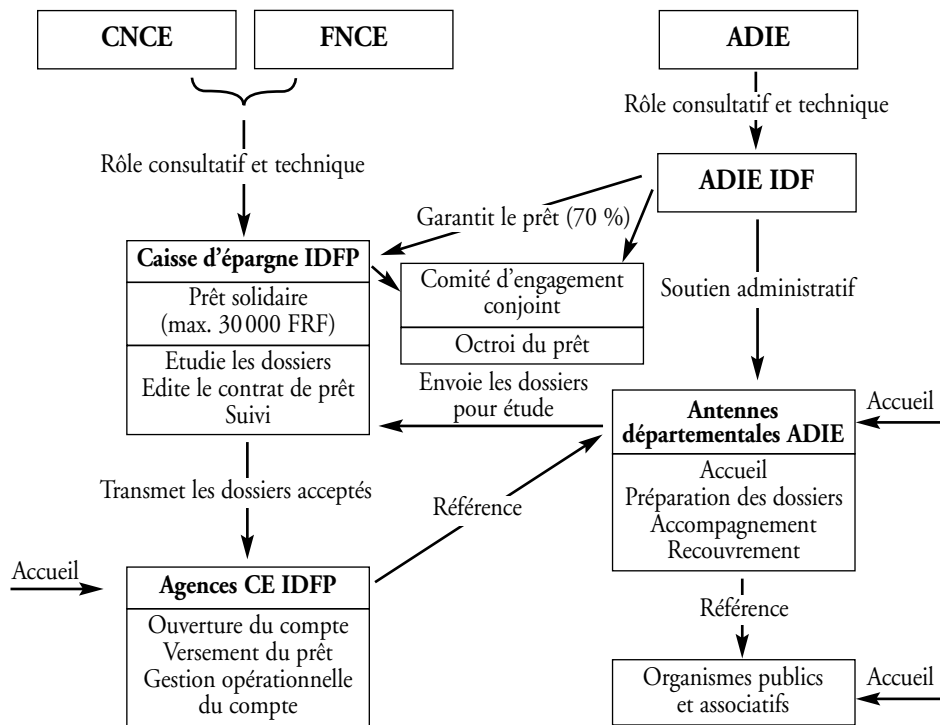
Les remboursements se font par prélèvement automatique. La garantie du prêt est assurée à 70 % par l'ADIE, qui demande une caution à l'entrepreneur, la caisse ne portant que 30 % du risque. Le recouvrement est assuré par l'ADIE, qui doit effectuer les démarches utiles au remboursement. Toutefois, un suivi est effectué par la caisse, qui présente tous les mois un état des prêts en cours et prévient l'ADIE dans un délai de huit jours en cas d'incident de paiement. Au bout de trois incidents de paiement, la banque peut faire jouer la garantie de l'ADIE pour le remboursement. La gestionnaire « clientèle professionnelle » travaille beaucoup au quotidien avec l'ADIE, échange fréquemment avec l'association quand un créateur a un souci. Parfois même, elle peut appeler les clients directement.

Tout au long du processus d'accompagnement, l'entrepreneur bénéficie des services de l'ADIE : il échange sur ses projets, ses besoins et ses difficultés. La relation est très personnalisée, les chargés de mission connaissant l'entourage, le domicile, le local commercial du créateur, etc.

Les organismes nationaux (ADIE, Caisse nationale des caisses d'épargne, Fédération nationale des caisses d'épargne) se réunissent régulièrement pour des activités de concertation et de bilan et ont un rôle consultatif et technique (figure 3).

Le dispositif présente de nombreux avantages pour le créateur d'une micro-entreprise ou d'un travail indépendant. Cette personne sans emploi et en difficulté reçoit l'accueil, l'accompagnement et le suivi de l'ADIE. Elle se voit ouvrir un compte professionnel à son nom, dans une agence de la CE IDF-Paris. L'accès à d'autres services (ouverture d'un compte au nom de l'entreprise, moyens de paiement, facilités de paiement en cas de découvert, etc.) n'est pas systématique, il dépend des demandes des personnes à qui l'on accorde un prêt solidaire et de l'accueil des agences. Les personnes bénéficiaires ont la possibilité de créer leur propre emploi, en recevant un accompagnement particulier et un financement qu'elles n'auraient pu obtenir dans les conditions normales de marché. Le partenariat représente donc pour elles une sorte de main tendue pour

Figure 3
Partenariat Caisse d'épargne IDF-Paris et ADIE IDF
Dimension organisationnelle



Source : Lapoutte et Malo, Cahier du CRISES, n° ES-0201.

se sortir d'une situation difficile : « Je ne reçois pas les clients comme des cas sociaux, je les rencontre comme des individus qui ont eu des moments difficiles, ils ont réagi et on leur tend la main » (un directeur d'agence). Comme pour tous les autres prêts de l'ADIE, la personne qui reçoit un prêt ADIE-Caisse d'épargne est considérée comme une véritable cliente et, à ce titre, elle verse des intérêts ainsi qu'une contribution au fonds de garantie de l'ADIE : le prêt n'est pas gratuit. Le partenariat offre à des personnes exclues du système bancaire la possibilité d'une réinsertion dans le système. Ces clients, maintenant familiarisés avec le système bancaire, peuvent apprendre à mieux gérer leurs finances personnelles et d'entreprise. Toutefois, on constate que peu de personnes demeurent clientes de la caisse une fois le prêt remboursé. A l'agence d'Evry-le-Parc, en un an, sur 15-20 comptes ouverts, seulement deux personnes sont restées clientes, dont l'une a renouvelé un prêt solidaire ADIE-Caisse d'épargne.

Bilan et perspectives

Le partenariat afin de développer la micro-crédation d'entreprises et la réinsertion par l'emploi, après deux ans de fonctionnement, est jugé comme une réussite par les deux partenaires. La caisse et l'association disent que leur entente fonctionne très bien. Toutes deux estiment que la confiance est établie, que « *la fondation est relativement solide* ». Toutefois, des deux côtés, on ajoute que cela dépend beaucoup des personnes en place. La situation dépend également des agences. Sur cinq agences, deux considèrent surtout le fait que c'est très lourd, deux trouvent la clientèle intéressante, une est mitigée.

La Caisse d'épargne Ile-de-France Paris (CE IDF-Paris), dans le contexte actuel de forte concurrence, et malgré sa tendance à la banalisation, tient à affirmer sa différence de banque de proximité. Elle se distingue notamment par un produit d'épargne spécifique, le livret A, qui finance le logement social. Pour la CE IDF-Paris, le partenariat apporte une solution à l'obligation législative de retourner une partie des excédents dans le milieu, une obligation cohérente avec la culture des caisses d'épargne. Elle rejoint ainsi une population marginalisée qu'elle n'aurait pu accompagner seule et compte bien faire valoir ces actions de solidarité dans ses communications. Par ailleurs, le partenariat offre à la caisse l'occasion de gagner de l'expérience dans la gestion de la clientèle professionnelle. Cependant, l'activité de crédit solidaire reste marginale à la Caisse d'épargne IDF-Paris (environ 250 prêts en cours) et la question de la diffusion de l'initiative semble encore floue. Alors que la phase des communications internes et externes se profile, certains aimeraient étendre le dispositif, d'autres préfèrent le concentrer sur certaines agences de la caisse étant donné le peu de rentabilité que l'on peut en attendre. Par ailleurs, la politique de la caisse ne semble pas toujours bien comprise dans les agences, pour qui la gestion des clients ADIE reste difficile.

Pour l'avenir, les partenaires sont en train de monter une formation, qui serait dispensée par la caisse, sur les techniques d'entretien bancaire avec un client. Ils envisagent aussi d'encourager le bénévolat du personnel de la caisse au sein de l'ADIE afin d'améliorer leur aide commune aux entrepreneurs. L'ADIE, en lien avec un partenaire financier généreux, se professionnalise, se structure. Bientôt elle aura sa propre entité financière. Au titre des projets d'économie locale et sociale (PELS), l'ADIE est demandeuse d'une enveloppe budgétaire auprès de la caisse d'épargne, qu'elle est en voie d'obtenir et qui contribuerait à alimenter ses prêts d'honneur et sa bourse de matériel (meubles de bureau, ordinateur, véhicule, etc.).

Les PELs sont institués par la loi de 1999 sur la réforme des caisses. Même si le partenariat entre l'ADIE et la CE-IDF-Paris date de 1998, les deux partenaires savaient dès la négociation du partenariat qu'il y avait un projet de renouveau des caisses d'épargne. La reconnaissance des missions d'intérêt général des caisses d'épargne s'accompagne en effet de la mise en place

du financement de PELS qui favorise le renouveau de l'engagement dans le milieu. Ces projets sont financés avec une partie des excédents des caisses, qui retournent ainsi au milieu. Pour l'orientation de ces projets, le Groupe Caisses d'épargne a retenu deux axes, distinguant ce qui relevait de la solidarité bancaire, du métier des caisses, et ce qui s'apparentait davantage à un engagement social et civique. Ainsi, des caisses dont l'engagement social consistait principalement en un saupoudrage de dons sans visée particulière reviennent à leur métier pour s'engager dans le milieu.

A l'échelle du Groupe Caisse d'épargne, le modèle partenarial se diffuse : aujourd'hui, dix-huit conventions régionales ont été signées entre une caisse d'épargne et un partenaire de micro-crédit, et onze sont en cours.

A travers une configuration partenariale innovatrice, les compétences complémentaires de la caisse et de l'association sont mises au service de créateurs de micro-entreprises. En même temps qu'il apporte un appui à l'association, ce partenariat permet à la caisse, la plus ancienne, d'actualiser son projet fondateur. *Via* cette passerelle avec une association engagée dans le crédit solidaire, la caisse d'épargne contribue à l'insertion sociale et économique de personnes en difficulté, exclues des marchés du travail et financier.

Si l'émergence de la caisse d'épargne au début du XIX^e siècle l'inscrivait comme une des innovations sociales dans la mouvance de l'économie sociale, bien que distincte du coopératisme et du mutualisme, aujourd'hui, presque trois cents ans plus tard, sa transformation en coopérative et son partenariat avec l'ADIE constituent encore des innovations sociales, des façons de faire différemment qui participent au renouveau de l'économie sociale. ●

Bibliographie

L'approche du CRISES

Bourque G. L., B. Lévesque (dir.) [1996], *Approche compréhensive des trois dimensions d'analyse : organisationnelle, institutionnelle et socio-culturelle*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), Cahier n° 9603, 36 p.

Comeau Y. (1996), *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), Cahier n° 9605, 19 p.

Lapointe P.-A., P. R. Bélanger et B. Lévesque (1993), *Grille de collecte des données pour une*

monographie d'usine, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), Cahier n° 9303, 30 p.

Lévesque B. (dir.), G. L. Bourque et E. Forgues (2001), *La nouvelle sociologie économique : originalité et diversité des approches*, Paris, Desclée de Brouwer, 268 p.

L'approche de Vienney

Vienney, C. (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, « Repères », 128 p.

Vienney, C. (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Ciem, 396 p.

Vienney, C. (1980), « Rapport d'activités et rapport de sociétariat », pp. 251-283, dans J.-G. Desforges

et C. Vienney, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Editions du jour, 424 p.

Caisses d'épargne et ADIE

ADIE (2001), « Le bénévolat à l'ADIE, faire crédit, faire confiance » *Lettre trimestrielle de l'ADIE*, n° 18, 1^{er} trimestre, 4 p.

ADIE (2000), *Le crédit solidaire en Ile-de-France*, rapport 2000, 27 p.

ADIE (2000), *Le crédit solidaire au service de l'emploi*, dépliant.

ADIE (2000), *Rapport d'activité*, 12 p.

Bayard E. (1892), *La Caisse d'épargne et de prévoyance de Paris, origine, histoire, législation*, Paris, Hachette.

Chaperon I. (2001), « Les caisses d'épargne définissent leur rôle sociétal », *Les Echos*, 7 mars, p. 37.

De Coninck S. (2000), *Banquiers et philanthropes, la famille Delessert (1735-1868) aux origines des caisses d'épargne françaises*, Association pour l'histoire des caisses d'épargne (AHCE) et Economica, « Economies et sociétés contemporaines », 197 p.

Duet D. (2000), *Les caisses d'épargne*, Paris, Presses universitaires de France (Puf), « Que sais-je? », 5^e édition, 127 p.

Caisse d'épargne Ile-de-France Paris (2000), *Rapport annuel*, 32 p.

Caisse d'épargne Ile-de-France Paris, Association pour le droit à l'initiative économique (1998), convention de partenariat, 1^{er} septembre.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), « Comment communiquer sur les missions d'intérêt général », *Les dossiers de la Fédération*, 47 p.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), *Les caisses d'épargne françaises veulent accroître l'efficacité de la micro-crédit et participer à son développement*, juin, 4 p.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), *Les missions d'intérêt général des caisses d'épargne, nos clés pour la solidarité*, 14 p.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), *Orientations des projets d'économie locale*

et sociale des caisses d'épargne, 48 p.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), *Orientations des projets d'économie locale et sociale des caisses d'épargne, annexes techniques*, 56 p.

Gueslin A. (1991), « Aux origines de l'Etat-providence: la mise en place du modèle français des caisses d'épargne », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, t. XXXVIII, avril-juin, pp. 231-250.

Jourdain A.-S. (2001), « Que sont les MIG? », *Epargne et Finance*, n° 5, mars, pp. 32-34.

Lepelletier F. (1911), *Les caisses d'épargne*, Paris, Gabalda et Cie, 243 p.

« L'Ecureuil consacrera 20 millions d'euros à l'économie solidaire » (2001), *L'Agefi*, 7 mars, p. 25.

« L'Ecureuil finance à minima ses missions d'intérêt général en 2001 » (2001), *La Tribune*, 7 mars, p. 32.

Milhaud C., D. Duet, J.-L. Sauffroy (2000), « La mutation coopérative des caisses d'épargne », dossier, *Recma-Revue internationale de l'économie sociale*, n° 277.

Nowack M. (1994), *La banquière de l'espoir, celle qui prête aux exclus*, Paris, Albin Michel, « Passionnelles », 291 p.

« Nicole Moreau avec Gustave Sourisseau » (2001), *Culture Groupe*, pp. 8-9.

Passion L. (1991), « La caisse d'épargne de Paris 1818-1848 », pp. 89-109 in B. Vogler (édit.), *L'histoire des caisses d'épargne européennes*, t. 1: *Les origines des caisses d'épargne 1815-1848, actes du colloque des 23 et 24 octobre 1989 à Strasbourg*, Paris, Les Editions de l'épargne.

Site Internet de la Fédération nationale des caisses d'épargne: www.federation.caisse-epargne.fr.

Site Internet de la Caisse d'épargne Ile-de-France Paris: www.ceidpf.caisse-epargne.fr.

« Solidarité locale: les caisses d'épargne précisent leurs priorités » (2001), dépêche de l'AFP, 6 mars 2001.

Vogler B. (édit.) (1991), *L'histoire des caisses d'épargne européennes*, tome I: *Les origines des caisses d'épargne 1815-1848, actes du colloque des 23 et 24 octobre 1989 à Strasbourg*, Paris, Les Editions de l'épargne.