

Analyse



Le dispositif « L'Appui » de la Banque postale française

Prévention du
surendettement
et innovation

Réseau

Financité

Ensemble, changeons la finance



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Le surendettement est à ce jour un fléau qui impacte la société à tous les étages :

- au plan individuel, le surendetté en souffre ainsi que tout son ménage ;*
- au plan microéconomique, les entreprises créditrices perdent de l'argent faute de paiement, et doivent en outre supporter des frais de gestion liés aux procédures de recouvrement pas toujours complètement couvert par les clients ;*
- au plan macroéconomique, l'économie en général est ralentie par la baisse de consommation d'une part croissante de la population, souvent maintenue, des années durant, dans un état de grande précarité, sinon de pauvreté ;*
- et l'État voit ses recettes fiscales amputées, alors que les services sociaux d'accompagnement, largement sollicités par les personnes surendettées, voient leurs dépenses augmenter ;*

Au final, le surendettement n'est profitable qu'à un nombre restreint d'acteurs, parmi lesquels, sans doute, certains prêteurs dont le modèle économique intègre les pénalités et frais comme source importante de revenus, les entreprises de recouvrement et d'assurances crédits, et les huissiers de justice, dans une certaine mesure.

Pour l'heure, nous nous intéressons aux praticiens qui cherchent activement à réduire le contentieux, probablement pour la simple raison qu'ils le considèrent comme économiquement peu rentable. C'est le cas de la Banque postale en France, à travers son dispositif « L'Appui ». Celui-ci vous est donc présenté dans ces lignes, qui détaillent, dans un premier temps, les principales étapes qui ont permis son élaboration.

En quelques mots :

- identifier les problèmes financiers rapidement
- intervenir de manière efficace et constructive
- déprécarisation des clients fragiles

Mots clés liés à cette analyse : inclusion sociale, inclusion financière, prévention du surendettement, innovation, bonnes pratiques.

1 Introduction

Dans les milieux concernés par le surendettement, en Belgique ou ailleurs en Europe, un constat commun trop souvent posé est celui de la gravité des situations, de la profondeur de l'endettement et du désarroi des surendettés, au moment où ces derniers poussent la porte d'un service de médiation de dettes.

Il existe plusieurs raisons à cela.

- En toute logique : parmi les personnes endettées et en difficulté, seules celles dont les tentatives ont échoué finissent par demander une aide extérieure, donc à un stade assez tardif (l'élément déclencheur étant souvent la menace de saisie de l'huissier)... Cela représente un nombre assez faible de personnes car toutes les autres ont mis en place des stratégies qui leur ont permis de surmonter seules leurs difficultés.
- Parmi les solutions recherchées par les personnes en difficulté, il n'est pas rare de constater que, dans une première phase (encore non problématique) de l'endettement, l'augmentation de celui-ci par la prise de nouveaux crédits n'est pas toujours vue immédiatement comme un problème en soi. Si les crédits précédents ont apporté un répit, quand bien même de courte durée, une dette supplémentaire peut être perçue comme une solution aussi. Dès lors, solliciter plusieurs crédits successivement, c'est appliquer plusieurs fois une solution de court terme... qui au final n'aura cependant pas les effets escomptés...
- L'invitation légale à une pratique du crédit responsable est mise en œuvre de manière très variable en fonction des opérateurs et intermédiaires. En outre, l'élément objectif de vérification du nombre de crédits en cours auprès de la Centrale des crédits aux particuliers par le prêteur ne peut garantir à lui seul qu'un prêteur agisse de manière responsable... L'absence de documentation de l'analyse de la capacité contributive¹ des clients reste trop souvent négligée quand les montants sont considérés comme faibles². À partir de quel encours crédit un prêteur doit-il raisonnablement refuser un nouveau crédit ? La jurisprudence en la matière, bien trop lente à se constituer, ne répondra pas avant longtemps à cette question.
- Les services gratuits de médiation de dettes, en Belgique à tout le moins, sont proposés par les CPAS dans leur grande majorité, et par quelques ASBL, à la marge. Nombreuses sont les personnes qui ne s'identifient pas comme un public potentiellement bénéficiaire de services émanant d'un CPAS et ne s'y résolvent qu'après avoir surmonté leurs résistances, précisément lorsqu'elles se sentent arrivées au bout de leurs ressources.
- ...

1 Capacité à rembourser le crédit tout en gardant un budget équilibré.

2 La notion de montant faible est toute relative, puisqu'elle doit être rapportée au niveau des revenus. Pour en savoir plus sur ce point précis : Olivier Jérusalmy, 2011, « Les ouvertures de crédit : pour quoi faire ? », Enquête commanditée par le SPP Intégration sociale à la demande de Philippe Courard, Secrétaire d'Etat à l'Intégration sociale et à la Lutte contre la pauvreté, Réseau Financité, disponible sur le lien : <http://www.ecosocdoc.be/static/module/bibliographyDocument/document/002/1795.pdf>

2 Une initiative bancaire... ayant des objectifs sociaux

Ce n'est sans doute pas un hasard si c'est la Banque postale française qui, depuis plusieurs années, élabore des stratégies actives de lutte contre l'exclusion bancaire. D'une part, elle est en France LA banque pour tous. Son réseau d'agences est très développé, ses clients (particuliers) sont au nombre de 10,7 millions³. D'autre part, la Banque postale compte près de 2 millions⁴ de clients en situation de fragilité financière. Avec environ 20 % de clientèle fragile, on comprend les motivations de la banque pour développer des approches préventives susceptibles de rétablir les situations budgétaires et financières de ces clients.

Parmi les programmes et partenariats développés en ce sens, voici les étapes les plus marquantes.

2.1 Les étapes préparatoires

Voici quelques-unes des étapes, importantes et inspirantes, qui ont abouti à la création de L'Appui.

2.1.1 Pour commencer, REFLEX, un projet pilote !⁵

Lancée en 2009 en partenariat avec l'UNCCAS⁶, l'expérimentation REFLEX (Réagir Ensemble Face à l'Exclusion) détecte les clients fragilisés et les contacte par téléphone afin d'envisager avec eux les solutions permettant de stabiliser leurs finances. Selon les cas et les situations, elle les encourage à se rendre auprès du CCAS local (équivalent d'un CPAS belge). Ce dernier effectue un bilan de la situation du client, puis, en fonction des conclusions, envisage ou non un accompagnement pédagogique budgétaire, l'ouverture de droits⁷ ou la sollicitation de dispositifs à finalité d'aide sociale. L'expérience a été menée notamment à Grenoble et à Montpellier.

Les principaux apprentissages que l'on peut retirer de ce dispositif pilote sont les suivants :

- Sur la base de la détection d'un problème « à venir », via une analyse des comportements des clients, le contact téléphonique initié par la Banque postale n'a généralement pas été correctement reçu par le client. Celui-ci ne

3 https://www.labanquepostale.fr/groupe/qui_sommes_nous.html

4 <http://www.imsentreprendre.com/content/lutter-contre-lexclusion-bancaire>

5 Informations disponibles : <http://collectivites.laposte.fr/Actualite-et-Agenda/Actualite/Rhone-Alpes/Le-Projet-REFLEX-Reagir-Ensemble-et-Federer-la-Lutte-contre-l-Exclusion>

6 Union nationale des centres communaux ou intercommunaux d'action sociale – homologue de la représentation nationale des CPAS au niveau français.

7 Aides sociales, tarifs sociaux,...

comprend la démarche, n'adhère pas aux propositions qui lui sont faites, tombe des nues et se demande ce qu'on lui veut ! À cela s'ajoutent d'autres difficultés...

- Le contact téléphonique n'est pas simple à établir lorsqu'il repose sur un numéro de téléphone portable, numéro qui change plus fréquemment chez des personnes fragiles financièrement. En outre, les horaires qui permettent un contact ne sont pas toujours ceux des employés de la banque.
- Au final, le taux de transformation, c'est-à-dire le nombre de personnes identifiées qui bénéficieront réellement d'un accompagnement, s'est révélé inférieur aux attentes (en- dessous de 10 %).
- La constitution d'une base de données sur la base d'un *scoring* est-elle compatible avec la loi sur la protection des données ?
 - La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) est chargée de veiller à ce que l'informatique soit au service du citoyen et qu'elle ne porte atteinte ni à l'identité humaine, ni aux droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques. Elle exerce ses missions conformément à la loi informatique et libertés qui la qualifie d'« autorité administrative indépendante ».
 - Ce cadre réglementaire français est en définitive incompatible avec la constitution d'une base de données qui analyse des données personnelles de la clientèle. Pour ces raisons, l'identification préalable par *scoring* a dû être abandonnée.

Cette nouvelle donne a profondément transformé le dispositif, comme nous pourrons le voir plus loin, en détail.

2.1.2 L'Initiative contre l'exclusion bancaire⁸

L'Initiative contre l'exclusion bancaire est un club de réflexion et d'action unique en France qui a été créé en octobre 2012. Cette instance est une première, car elle réunit les acteurs engagés du monde social et associatif qui souhaitent développer de nouvelles initiatives contre l'exclusion bancaire et financière. Ce club ouvert réunit l'Adie⁹, L'Armée du Salut, ATD Quart Monde, La Banque postale, Crésus¹⁰, la Croix-Rouge française, Emmaüs France, Habitat et Humanisme, les Restos du cœur, le Secours catholique, le Secours populaire et l'UNCCAS¹¹.

8 <https://www.labanquepostale.fr/groupe/Innovation/innovation-sociale/initiative.html>

9 Association pour le droit à l'initiative économique : institution française de microfinance active sur l'ensemble du territoire et ayant octroyé depuis 1989 plus de 138.000 microcrédits. (juin 2014)

10 Chambre régionale du surendettement social (les chambres sont fédérées au niveau national).

11 Union nationale des centres communaux d'action sociale

À travers cette « initiative », la Banque postale vise à développer de nouvelles propositions opérationnelles contre l'exclusion bancaire et à mettre en œuvre de nouvelles pratiques pour répondre aux besoins des clientèles en situation de fragilité financière... Parmi ces pratiques, on trouve l'initiative de « L'Appui ».

2.1.3 La Banque postale, un acteur clé de l'inclusion financière en France

En 2010, lorsque la Banque postale démarre son activité de crédit, la ministre Lagarde souligne que la banque a un rôle majeur à jouer en matière de prévention du surendettement. Raison pour laquelle cette activité a été développée dès l'origine en intégrant :

- des *scorings* risque très serrés (1 demande sur 2 est rejetée) ;
- un suivi du crédit en partenariat avec l'association Crésus, qui propose un accompagnement professionnel aux personnes en difficulté ;
- une volonté de faire avancer les pratiques du secteur dans son ensemble (soutien au Manifeste pour l'inclusion financière élaboré notamment par la Croix-Rouge, l'UNCCAS et le Secours catholique).

Quelques ordres de grandeur :

La Banque postale compte en France :

- 26 millions de clients,
- 10,7 millions de clients actifs
- Entre 1 et 2 millions de clients régulièrement fragilisés (découvert, frais d'agio, ...).

La philosophie de la banque est donc de développer des stratégies qui vont permettre à cette clientèle, d'une part, d'éviter de trébucher lors d'un accident de la vie et, d'autre part, de consolider leur situation financière et budgétaire pour devenir à terme des clients comme les autres.

2.2 Le dispositif « L'Appui », aujourd'hui :

2.2.1 Mission

L'objectif du dispositif est, d'une part, d'accompagner les clients de la Banque postale qui rencontrent des difficultés financières ponctuelles ou récurrentes et, d'autre part, améliorer la prévention des situations de fragilité financière. « L'Appui » est une plate-forme bancaire d'information et d'orientation, accessible à l'initiative du client via un numéro unique non surtaxé.

2.2.2 Comment ça marche ?

1. C'est le client qui prend l'initiative !

Contrairement au projet pilote REFLEX, et faisant suite à l'interdiction de la Banque de constituer des bases de données de clients fragiles, le dispositif de l'Appui repose sur la capacité d'inciter les clients vulnérables à solliciter le dispositif.

Pour ce faire, une information auprès de la clientèle est essentielle : les clients doivent non seulement connaître l'existence du dispositif, mais également en avoir une image positive, afin qu'une prise de contact ne soit pas vécue comme dévalorisante.

2. L'accompagnement est proposé par téléphone

Le client de la Banque postale est régulièrement appelé à entrer en contact avec la banque par téléphone. En effet, bien que le réseau des bureaux de poste soit très large sur le terrain, de nombreux services de gestion sont accessibles aux clients par téléphone. Dans ce sens, le médium n'est donc pas inhabituel pour ces derniers, ce qui est constitue un élément facilitant.

3. Du conseil budgétaire pour consolider les clients fragiles

Parmi les savoir-faire de la banque, le calcul du reste à vivre (montant disponible après prise en compte des charges incompressibles) fait partie des incontournables, et l'Appui cherche à valoriser ce savoir-faire en le mettant à disposition des clients qui le souhaitent.

- 1) Mise à plat du budget : on liste les revenus et les charges ; on vérifie l'existence ou non d'un équilibre ; on prend la mesure des éventuels déséquilibre.
- 2) Conseils de gestion : en premier lieu, on vérifie si, par des mesures simples, faciles à mettre en place, des problèmes peuvent être traités (modification des dates de prélèvements automatiques...)
- 3) Conseils de consommation : abonnements énergie, téléphonie, assurances... On recherche les offres les plus favorables...
- 4) Conseils sur les revenus : comment augmenter ses revenus ? Cela passe par la vérification que le client a bien activé les services et prestations sociales

auxquels il peut prétendre. Il existe également les tarifs sociaux, des aides au logement, des revenus complémentaires...

2.2.3 Quelques chiffres

À ce jour, la plate-forme compte 30 collaborateurs internes, formés à l'analyse budgétaire. Les chargés de clientèle répondent à une soixantaine d'appels par jour et ont déjà accompagné plus de 2000 clients, depuis son ouverture en novembre 2013. Après une période d'expérimentation de quelques mois au travers de pilotes régionaux, le dispositif d'orientation est désormais national.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour disposer d'une évaluation du dispositif, la Banque postale relève, aujourd'hui, dans ce dispositif, une série d'avantages :

- Tout d'abord, c'est une façon responsable de répondre à ses obligations de servir tout le monde¹² : plutôt que de subir la précarité d'une part significative de sa clientèle, elle développe une réponse de long terme pour que cette dernière accroisse ses chances d'accéder au profil du client standard.
- Ensuite, un client fragile coûte cher : les difficultés financières qu'il rencontre génèrent des coûts administratifs élevés.
- Enfin, un client fragile n'offre que peu d'opportunités de développement commercial avec la banque : crédits, cartes, placements...
- Dès lors, l'aide proposée par la banque pour l'émancipation budgétaire de ses clients sert à moyen terme les intérêts de la banque.

3 Conclusion

Une inclusion financière activée par une ou plusieurs banques

Ce premier exemple de pratique innovante en termes d'accompagnement de clients fragiles illustre à la fois :

1. l'expression aboutie d'une vision inclusive du marché bancaire ;
2. une fois que l'obligation de servir tous les clients est adéquatement mise en place, l'intérêt pour la banque de consolider la situation financière de ses clients afin qu'ils ne soient pas des clients trop coûteux, mais deviennent, au contraire, à terme, des clients comme les autres ;
3. l'efficacité d'une démarche préventive, lorsqu'elle est mise en œuvre alors que le problème n'est pas encore trop grave ; les frais engendrés par une approche proactive semblent pouvoir à terme être plus que couverts par les économies générées d'une part, et les revenus dégagés par le développement d'affaires avec ces clients sortis de leur fragilité, d'autre part.

12 Cela est particulièrement vrai pour la Banque postale, compte tenu de son statut spécifique de « banque pour tous ».

Toutefois, la situation française qui concentre cet effort sur une seule banque va à l'encontre de l'esprit du droit belge, pour lequel l'inclusion financière est censée être du ressort de tous les acteurs présents sur le marché.

Dans ce sens, le manque à gagner de la Banque postale¹³ constitue un « désavantage compétitif » par rapport aux autres institutions financières ! Ne serait-il pas utile, dès lors, d'envisager un système de compensation qui permettrait de faire contribuer l'ensemble des acteurs, à hauteur de leur part de marché ? Ce principe de la compensation est d'ailleurs prévu dans le cadre du service bancaire de base¹⁴ en Belgique : par ce principe, le législateur entend réduire le risque que certaines banques n'octroient pas de service de base¹⁵, et ainsi pousse les clients qui le sollicite vers un nombre limité de banques qui elles joueraient le jeu, mais qui dès lors auraient une part de compte bancaire de base bien plus important que leur part de marché !

Une loi bancaire française qui pousse plus loin la notion d'inclusion¹⁶

Une offre bancaire moins coûteuse pour les clients fragiles, une explication préalable des frais pour incidents de paiement avant le débit du compte, la mise en place d'un Observatoire de l'inclusion bancaire sont autant de dispositions qui rendent beaucoup plus dynamique la prévention des difficultés. Il sera utile de suivre dans un avenir proche l'évaluation de ces mesures afin d'envisager la transcription des plus efficaces d'entre elles sur le sol belge.

*Olivier Jérusalmy
Septembre 2014*

13 En effet, bien que le dispositif réduise les effets négatifs d'une clientèle précaire, il n'en est pas moins vrai que la part de client en risque de fragilité est bien plus élevée à la Banque postale que dans les autres établissements.

14 Le service bancaire de base est en effet moins rentable pour une banque que les comptes bancaires et tarifs qu'elle offre habituellement.

15 En demandant des documents complémentaires, en compliquant la démarche, en assurant que le service de base n'est proposé qu'à la Banque de la Poste,...

16 <http://www.lafinancepourtous.com/Actualites/Banque-une-meilleure-protection-des-personnes-les-plus-fragiles>

Si vous le souhaitez, vous pouvez nous contacter pour organiser avec votre groupe ou organisation une animation autour d'une ou plusieurs de ces analyses.

Cette analyse s'intègre dans une des 3 thématiques traitées par le Réseau Financité, à savoir :

Finance et société :

Cette thématique s'intéresse à la finance comme moyen pour atteindre des objectifs d'intérêt général plutôt que la satisfaction d'intérêts particuliers et notamment rencontrer ainsi les défis sociaux et environnementaux de l'heure.

Finance et individu :

Cette thématique analyse la manière dont la finance peut atteindre l'objectif d'assurer à chacun, par l'intermédiaire de prestataires « classiques », l'accès et l'utilisation de services et produits financiers adaptés à ses besoins pour mener une vie sociale normale dans la société à laquelle il appartient.

Finance et proximité :

Cette thématique se penche sur la finance comme moyen de favoriser la création de réseaux d'échanges locaux, de resserrer les liens entre producteurs et consommateurs et de soutenir financièrement les initiatives au niveau local.

Depuis 1987, des associations, des citoyens et des acteurs sociaux se rassemblent au sein du Réseau Financité pour développer et promouvoir la finance responsable et solidaire.

Le Réseau Financité est reconnu par la Communauté française pour son travail d'éducation permanente.