

# UN VOYAGE POUR LE CHANGEMENT EN FINANCE INCLUSIVE ET ENTREPRISE SOCIALE

## Épisode 4 : Bâtir des Empires à partir de Rêves – Le Plan d'Action de Dolores M. Torres pour l'Eradication de la Pauvreté

**Philippe Guichandut :** Bonjour, je suis Philippe Guichandut, le secrétaire général de la Fondation Grameen Crédit Agricole et je suis ravi de vous accueillir, Dory. Vous venez des Philippines, vous venez de très loin et vous travaillez pour CARD, l'une des plus importantes institutions de microfinance axées sur les femmes, je pense, voire même dans le monde entier, car vous touchez plus de 10 millions de personnes et vous travaillez dans la microfinance, l'assurance, l'éducation, la santé, avec plus de 3 700 bureaux, un taux de remboursement d'environ 90 %, même plus de 90 %. C'est donc un véritable succès et vous êtes très connu dans de très nombreux endroits. Selon vous, qu'est-ce qui a motivé cette croissance et contribué à son succès ? Quelle solution aviez-vous trouvée pour cela ?

**Dolores M. Torres :** Nous avons travaillé dans le domaine du développement social et nous avons constaté à quel point les gens sont pauvres. Notre engagement à les sortir de la pauvreté est donc ce qui nous pousse à les aider concrètement à se développer, construire davantage d'institutions dont ils pourront être propriétaires afin de vraiment les faire sortir de la pauvreté. C'est donc, je crois, un facteur majeur qui nous motive tous chez CARD, à garantir que les clients sont réellement sortis de la pauvreté grâce à l'appropriation de ce que nous faisons. Ainsi, les institutions que nous construisons appartiennent majoritairement aux clients, notamment les compagnies d'assurance qui desservent ou assurent plus de 33 millions de Philippins. Ces institutions appartiennent à 100% à ses membres féminins, et ces dernières siègent au conseil d'administration. Elles en conçoivent des politiques, elles définissent des stratégies, bien sûr, avec l'aide de gestionnaires professionnels. Mais ces femmes sont élues parmi les membres féminines de CARD et elles siègent au sein du conseil d'administration pendant deux ans. Puis, d'autres membres arriveront dans les deux prochaines années.

**Philippe Guichandut :** Vous suivez donc vraiment le modèle Grameen du Professeur Muhammad Yunus parce qu'il a, avec la Grameen Bank, la même volonté que cela appartient aux femmes. Pensez-vous que cela est la clé du succès qui le rend si fort ? Parce que vous avez beaucoup insisté là-dessus.

**Dolores M. Torres :** Oui, je pense et je crois, parce que lorsque nous avons commencé à entendre parler de la Grameen Bank, nous n'assistions que 89 femmes. 89, d'accord. 89 femmes en 1989.

**Philippe Guichandut :** Très bien.

**Dolores M. Torres :** Et ces femmes, la plupart d'entre elles sont encore parmi nous. Elles ont plus de 90 ans mais sont toujours membres de CARD et ce sont elles qui nous ont inspiré après avoir entendu parler de la discipline de crédit que la Grameen Bank a mise en œuvre avec les femmes les plus pauvres du Bangladesh. Alors, en 1989, nous avons reproduit le modèle et nous avons commencé avec 89 femmes qui ont réellement remboursé 100 % pour chaque prêt qu'elles contractaient. Elles assistent aux réunions hebdomadaires, tout comme la Grameen Bank, épargnent et se consacrent ensuite à d'autres activités qui amélioreront leurs conditions de vie, par exemple en dirigeant un centre et en motivant leurs membres à payer. Voilà les inspirations que nous avons tirées de Grameen et du programme de la Grameen Bank. Nous avons vraiment intensifié nos opérations.

**Philippe Guichandut :** Et vous avez dit : comment êtes-vous engagés cette histoire ? Qu'est-ce qui vous a inspiré à faire cela ?

# UN VOYAGE POUR LE CHANGEMENT EN FINANCE INCLUSIVE ET ENTREPRISE SOCIALE

**Dolores M. Torres :** J'ai été bénévole pendant ma jeunesse, alors que j'étais encore étudiante. J'ai fait du bénévolat au sein de l'organisation communautaire du Business aux Philippines pour le Progrès Social. C'est une organisation de développement social. En tant que bénévole, je ne reçois rien, ni argent, ni indemnité, mais j'ai reçu une formation. Le PBSP m'a donc formé pour devenir bénévole dans une organisation communautaire. C'est ainsi que j'ai appris à interagir avec les gens et à comprendre ce qu'ils vivent, comme les personnes pauvres. C'est ce qui m'a incité à travailler avec PBSP en tant que professionnel. Plus tard, le Dr Alip m'a invité à le rejoindre pour former CARD. L'inspiration m'est donc venue de mon désir personnel d'aider véritablement les pauvres, car je viens moi-même d'une famille pauvre. Cela a donc renforcé le désir d'aider concrètement un très grand nombre de personnes à sortir de la pauvreté.

**Philippe Guichandut :** Vous êtes donc désormais une très, très grande institution. Autrement dit, quel type de conseils donneriez-vous à un établissement plus petit qui souhaiterait croître, se développer et avoir une meilleure portée, et notamment en termes d'autonomisation des femmes ?

**Dolores M. Torres :** Tout comme ce qui est arrivé à CARD, nous avons commencé modestement. Nous avons commencé comme une ONG, mais nous avons rêvé en grand, tout comme la Grameen Bank. Alors nous rêvons en grand. Lorsque nous avons créé CARD en tant qu'ONG, nous rêvions de fonder une véritable banque qui serait détenue par ses membres, par les femmes pauvres. À ce moment-là, cela paraissait donc impossible. Imaginez que nous voulions créer une banque et que, lorsque nous avons lancé CARD, nous n'avions que 20 pesos.

**Philippe Guichandut :** 20 pesos, seulement ? Oh mon dieu !

**Dolores M. Torres :** Oui, 20 pesos. Ces 20 pesos ont servi à acheter des feuilles de papier sur lesquelles nous avons rédigé la proposition. Cette proposition a été envoyée au Japon et a remporté 150 000 pesos. Voilà comment nous avons commencé. Nous avons donc commencé très modestement, mais le rêve que nous portons dans nos cœurs est immense pour les pauvres. Nous envisageons donc de créer la banque. Ainsi, après 10 ans de réplification du modèle de la Grameen Bank, nous avons atteint 100 000 clients, dont des femmes. Nous nous sommes dit : nous pouvons maintenant commencer à construire la banque. Ainsi, pour le 10e anniversaire de cette célébration, la Banque centrale des Philippines a annoncé qu'ils approuvent notre réplification. Nos membres féminins qui étaient présentes lors de la célébration ont donc vraiment fait la fête avec nous avec joie car c'est un rêve devenu réalité pour eux. Car imaginez, nous ne possédons rien. Nous n'avons aucun bien, aucune voiture, rien du tout. Seulement 20 pesos. Mais nous leur avons promis que nous construirions une banque qui leur appartiendrait. Et cela s'est produit.

**Philippe Guichandut :** Et maintenant vous avez non seulement la banque, mais aussi l'assurance et d'autres services.

**Dolores M. Torres :** Oui, oui, parce que nous sommes constamment à leur écoute.

**Philippe Guichandut :** Écoutons les personnes.

**Dolores M. Torres :** Écoutons les membres. Chaque fois que nous allons sur le terrain, nous les écoutons. De quoi d'autre ont-ils besoin ? Que pouvons-nous faire d'autre ? Nous avons donc actuellement 34 institutions.

**Philippe Guichandut :** 34 ?

# UN VOYAGE POUR LE CHANGEMENT EN FINANCE INCLUSIVE ET ENTREPRISE SOCIALE

**Dolores M. Torres :** 34 sont le fruit de l'écoute des clients. Nous effectuons une formation sous des manguiers. Ils se sont donc dit : « Pourquoi ne pas construire une petite structure où nous pourrions entrer et nous y être formés ? ». Comme un institut de formation. Alors nous construisons cela. Nous construisons progressivement. Cet institut est aujourd'hui une école de microfinance. Autorisé par le gouvernement.

**Philippe Guichandut :** Établissement d'enseignement reconnu.

**Dolores M. Torres :** Nous commençons donc par les élèves du secondaire car nous pensons que pour qu'ils apprécient la microfinance, ils doivent être formés par des personnes passionnées par la microfinance.

**Philippe Guichandut :** Et vous êtes passionnée.

**Dolores M. Torres :** Je le crois.

**Philippe Guichandut :** Oui, oui, oui, vous l'êtes, c'est certain. Alors, dans toute cette histoire, quel a été le partenariat clé ? Parce que nous croyons fermement, à la Fondation Grameen Crédit Agricole, que nous ne pouvons pas faire certaines choses seuls, quels que soient nos rêves. Et pour cela, nous devons nouer des partenariats avec des acteurs clés. Alors, dans votre histoire, qui a été le partenaire clé ? Hormis peut-être les clientes elles-mêmes, les femmes bien sûr, mais je veux dire, avec qui vous êtes-vous associés pour être plus fort ?

**Dolores M. Torres :** Oui, dans chaque partenariat, nous nous associons à des personnes qui partagent la même inspiration. Par exemple, le personnel. Pour recruter le personnel, ce sont ceux qui tomberaient « amoureux » de la microfinance qui restent avec nous. Ainsi, notre premier chargé de compte est maintenant le directeur général des 34 institutions. Parce que nous prenons notre retraite. Nous prenons notre retraite à 60 ans. Les jeunes générations prennent donc le relais. Notre premier chargé de compte, Boyet, est maintenant directeur général du groupe. Je veux dire, des 34 institutions. La banque CARD, dont j'étais autrefois la présidente-directrice générale, est désormais gérée par le premier comptable de la banque CARD. Ils sont donc issus de la base interne. Le premier principe est donc le suivant : lorsque vous êtes passionné par votre travail, vous vous y investissez pleinement. Vous aimez la microfinance, vous aimez ce que vous faites, vous êtes heureux lorsque vous pouvez aider : ils restent avec nous. Nous avons donc un taux de fidélisation du personnel très, très élevé. Avec près de 20 000 employés, le taux de fidélisation est très élevé. En partenariat avec des institutions, nous collaborons également très facilement avec des personnes qui croient en ce que nous avons déjà fait ou en ce que nous allons faire. Et pour ceux qui souhaiteraient partager notre inspiration et nous soutenir dans cette démarche, ce n'est pas ça l'argent, tu vas à Mindanao, c'est ça l'argent, tu y vas, tu aides là-bas. Non. Nous collaborons avec ceux qui nous disent : « Veillez à utiliser l'argent de manière à atteindre l'objectif, ou la mission d'éradication de la pauvreté ».

**Philippe Guichandut :** Et ça marche.

**Dolores M. Torres :** Oui, ça fonctionne.

**Philippe Guichandut :** D'accord. Parfait. Donc, je veux dire, nous pourrions encore beaucoup parler, mais peut-être une dernière question. Quel serait votre message personnel à la prochaine génération de femmes dirigeantes ? Car à la Fondation Grameen Crédit Agricole, je veux dire, nous croyons fermement au pouvoir des femmes, Je veux dire, la capacité d'apporter des changements. Alors, quel sera, je veux dire, votre message ?

# UN VOYAGE POUR LE CHANGEMENT EN FINANCE INCLUSIVE ET ENTREPRISE SOCIALE

**Dolores M. Torres :** Mon message personnel ?

**Philippe Guichandut :** Oui.

**Dolores M. Torres :** Comme je l'ai dit hier, lorsqu'on travaille dans le domaine de la microfinance, il est bien préférable de considérer que c'est une vocation plutôt qu'un emploi. S'il s'agit d'une vocation, vous êtes prêt à relever tous les défis, vous êtes prêt à affronter les exigences du travail, le travail de terrain qu'il faut faire du matin au soir pour vraiment atteindre les pauvres et les aider. Si vous considérez cela comme une vocation, vous ne vous inquiétez pas d'un faible salaire ni des avantages sociaux qui sont faibles, par exemple, parce que vous avez le sentiment de faire ce que vous aimez.

**Philippe Guichandut :** Mais pensez-vous que ce message soit encore clair aujourd'hui dans un contexte en pleine mutation ? Pensez-vous que cela soit toujours pertinent aujourd'hui ?

**Dolores M. Torres :** Je le crois. Et nous faisons tout notre possible pour que les jeunes générations, la génération Z, les futurs Alphas apprécieraient ce travail, notamment en incluant la transformation numérique dans ce que nous faisons. Si nous sommes tous habitués au fonctionnement manuel, il est normal que tout soit désormais informatisé. Ils utilisent des gadgets pour l'octroi de prêts. Nous avons également testé l'IA afin d'encourager les jeunes, et nous y parvenons effectivement. Nous voulons que les jeunes nous rejoignent parce qu'ils se disent : « Oh, c'est numérique, il y a de l'IA ». Mais ce faisant, nous essayons de leur faire comprendre que la microfinance n'est pas un travail ordinaire. C'est une vocation. Et je suis heureuse de partager cela avec certains des stagiaires que nous formons actuellement. Lorsqu'ils constatent comment la vie de ces femmes pauvres a été transformée par l'organisation, ils sont très émus. Ils deviennent émotifs et commencent à vraiment aimer le travail qu'ils font, bien que ce soit l'informatique, c'est par exemple le cas en matière de santé, mais quand ils sont touchés dans le cœur par ce qu'ils voient, ce que CARD a fait.

**Philippe Guichandut :** D'accord, j'espère donc que les personnes qui nous écoutent seront également touchées par ce que vous nous avez dit et partagé, afin de faire mieux pour le monde. Merci beaucoup, Dory. Ce fut un réel plaisir d'être en votre compagnie et je vous souhaite un bon retour aux Philippines. Et pour les auditeurs, je souhaite également qu'ils se revoient bientôt. Merci.

**Dolores M. Torres :** Merci Philippe. Merci