

## Les pratiques du crédit communautaire : enjeux de mission et de développement

Linda Maziade, directrice générale, Fonds d'emprunt Québec  
Pour le Réseau québécois du crédit communautaire

### Résumé :

Le crédit communautaire existe au Québec depuis plus de 20 ans. Ses pratiques originales en microcrédit, qui associent le geste de crédit à l'accompagnement de proximité, ont un impact favorable auprès des populations, en marge des réseaux de financement conventionnel, qui veulent développer une entreprise. Le crédit communautaire est un outil de lutte à la pauvreté et à l'exclusion. Il est aussi un outil de finance solidaire créateur de changement et de bien commun, d'emplois et d'entreprises. Sa filiation avec l'économie sociale et solidaire est déterminante sur sa pérennité. La crise financière a mené les institutions financières à resserrer leur cadre normatif, créant de ce fait un élargissement de la clientèle dans les organisations du crédit communautaire. Les besoins diversifiés et croissants amènent le crédit communautaire à relever des défis de mission, des défis organisationnels et de croissance, de développement et de résultats. Parce qu'il a l'expertise, la capacité d'innovation et les valeurs bien enlignées, le crédit communautaire continue à démocratiser le capital et propose au Québec le premier échelon de financement qui fera la différence dans la réalisation de projets porteurs d'avenir.

---

### Présentation du Réseau québécois du crédit communautaire (RQCC) et contexte général

Fondé en 2000, le Réseau québécois du crédit communautaire (RQCC) a comme mission de promouvoir et de développer l'approche du crédit communautaire au Québec dans la perspective du mieux-être individuel et collectif et de l'élimination de la pauvreté. Le RQCC <http://www.rqcc.qc.ca/organismes-membres/> compte 23 organisations membres réparties dans 12 régions administratives, toutes des organismes à but non lucratif (OBNL) qui déploient leurs services selon deux modèles d'intervention: 13 sont des Fonds d'emprunt et 10 des Cercles d'emprunt.

Les Fonds d'emprunt offrent un soutien et un suivi individuel ainsi que du financement à des personnes en marge des réseaux de financement conventionnels pour le démarrage, la consolidation ou le développement de leur entreprise, privée ou collective.



Les Cercles d'emprunt s'adressent aux personnes qui désirent s'engager dans une démarche entrepreneuriale collective et structurée axée sur le plan d'affaires où l'entraide et la collaboration entre pairs jouent un rôle primordial. La formation est donnée en groupe et se décline en une séquence d'ateliers. Les personnes y renforcent leurs compétences et aptitudes entrepreneuriales. Celles-ci bénéficient également d'un accompagnement ponctué d'interventions individualisées, afin de répondre à leurs besoins spécifiques, aux particularités de leur projet d'entreprise et à leur demande de financement.

Le tableau qui suit présente les résultats :

**RQCC, données au 31 mars 2012 (en millions de dollars)**

4,9 en capitalisation	1700 prêts accordés	taux de remboursement: 91 %
10 en prêts accordés	4210 emplois (pour 3200 entreprises) créés et maintenus	taux de survie après 5 ans: 70 %

Le tronc commun des deux modèles repose sur trois éléments :

L'inclusion financière : le crédit communautaire donne accès au microcrédit pour un projet entrepreneurial. Il constitue le premier échelon de financement à l'adresse des personnes et groupes de personnes désireuses de démarrer ou de consolider leur entreprise et qui accèdent difficilement aux réseaux de financement et d'accompagnement habituels. Bien que l'offre de crédit dépasse rarement 20 000\$, certains Fonds ont augmenté leur prêt maximum à 50 000\$, en adéquation avec les besoins exprimés dans les communautés.

L'accompagnement : la fonction d'accompagnement de proximité<sup>1</sup> est la caractéristique majeure des pratiques du crédit communautaire telles que développées au Québec. Cet accompagnement se fait en amont et en aval du prêt, sur les bases de l'entrepreneuriat responsable et de la responsabilité sociale des entreprises, en cohérence avec sa mission. Outre le renforcement des capacités des personnes et des communautés, il constitue l'outil principal de gestion du risque financier. Le crédit communautaire est avant tout un facteur de changement pour les personnes, il

1 L'**accompagnement de proximité** est une approche globale qui tient compte de facteurs plus larges que le suivi personnalisé ou individualisé. Dans le cas d'accompagnement de projets entrepreneuriaux, l'accompagnement personnalisé repose sur les caractéristiques d'un secteur ou d'un produit comme la taille de l'entreprise, sa capitalisation et l'état de la concurrence. L'accompagnement de proximité inclut certes ces aspects, mais repose en plus sur divers autres facteurs, plus larges, qui prennent en compte la personne et son environnement. Ce mode d'accompagnement a pour fondement la confiance et l'engagement réciproque (contrat moral), et éthique entre les personnes (accompagnant et accompagné). C'est là un accompagnement empathique mais non complaisant. Plus spécifiquement, il prend appui sur la compréhension de facteurs personnels tels que les potentialités (forces et faiblesses) de la personne accompagnée et le contexte socio-économique dans lequel elle se situe. Cette approche tient aussi compte, comme pour le suivi individualisé, de facteurs entrepreneuriaux tels que la rentabilité du projet, la valeur de la clientèle ou la gestion financière pour ne souligner que ces facteurs.

accompagne le passage de l'exclusion vers l'inclusion sociale et économique. Le crédit communautaire contribue par ailleurs au développement et à la cohésion des communautés d'où il provient. Si, pour nous, l'insertion sociale passe par l'insertion économique, la voie entrepreneuriale offre un tremplin pour le passage des personnes vers l'autonomie financière. L'entreprise, sous ses diverses formes, n'est donc pas une fin en soi mais plutôt le moyen qui mène au changement recherché.

La capitalisation : le capital de développement provient majoritairement des communautés locales et régionales en faisant appel essentiellement à *l'investissement responsable*. C'est donc la communauté qui prête à la communauté. Pour les organisations de crédit communautaire, la capacité de mobilisation et de concertation autour des questions d'accès aux ressources financières et d'accompagnement pour les populations démontrant une certaine vulnérabilité socio-économique est essentielle. Cette capacité se révèle déterminante dans l'atteinte des objectifs du crédit communautaire.

Chacun des éléments qui constituent le tronc commun des pratiques en crédit communautaire comporte ses enjeux spécifiques liés parfois à la mission, parfois au développement ou à la croissance, comme nous le verrons plus loin.

### **Des pratiques originales en réponse aux besoins**

Bien que le RQCC soit né en 2000, il faut rappeler que le crédit communautaire et le microcrédit existent au Québec depuis plus de 20 ans, notamment avec la création de l'Association communautaire d'emprunt de Montréal (ACEM) et des Cercles d'emprunt de Montréal en 1990. Le déploiement des initiatives dans d'autres régions s'est intensifié à partir de 1995, en commençant par les régions de Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Capitale Nationale, de la Mauricie et s'est poursuivi ailleurs au Québec. Les initiatives de microcrédit sont issues et portées par les communautés locales et en réponse à leurs besoins. Leur enracinement dans leur communauté est fondamental et dicte même leur évolution. En conséquence, le bénévolat y est partie intégrante, l'offre et la configuration des services est déterminée en fonction des milieux et le développement organisationnel peut être inégal. On verra que cela peut poser un défi de développement.

Inspiré initialement des expériences internationales, notamment celles des pays européens, des pays en développement ou des États-Unis, le modèle québécois s'est construit de lui-même au fil des ans en faisant aussi ses propres choix. Parmi ceux-ci il y a l'insistance dès le début sur le type d'accompagnement à offrir, la mobilisation de capitaux locaux et surtout l'association ou le parti pris en faveur du mouvement de la finance solidaire et de l'économie sociale et solidaire. Ces valeurs ont imprégné son développement tout en apportant son lot de questionnement. Par exemple, certains acteurs n'ont pas toujours bien compris le statut des Fonds d'emprunt en confondant leur structure organisationnelle d'OBNL (ou d'entreprise sociale) avec leur offre de services aux petites entreprises et aux travailleurs autonomes. Le crédit communautaire prend place dans les réseaux d'économie sociale et de finance solidaire tout comme dans ceux de l'économie privée, participant ainsi à une économie plurielle. Le crédit communautaire, associé au



microcrédit, propose une approche de développement solidaire ; l'un de ses impacts majeurs réside dans le développement de la dignité des personnes par l'accès à des ressources qui leur permettent de réaliser leur rêve d'entreprises individuelles ou collectives, à leur mesure et génératrices de revenus autonomes.

Depuis ses débuts, l'évolution du crédit communautaire au Québec a plutôt été marquée par de faibles investissements publics et privés, ce qui a soulevé de nombreux défis, que l'on pense par exemple à la formation et à la rétention des ressources humaines dans les organisations. Cependant le crédit communautaire fait preuve de résilience et de créativité !

### Défi de mission

Au cours des dernières années, dans certaines parties du monde, les pratiques du microcrédit et de la microfinance<sup>2</sup> ont été mises à rude épreuve, n'étant pas à l'abri de dérives potentielles. Nous avons tous entendu les critiques sur leur impact réel pour contrer la pauvreté (voir par exemple Bateman, Milford, 2012, [www.youtube.com/watch?v=ciDgh6PKpYE](http://www.youtube.com/watch?v=ciDgh6PKpYE)), l'appropriation par des banques privées, le recours à la Bourse, les scandales, etc. Comment ne pas « jeter le bébé avec l'eau du bain » ? Comment assurer la cohérence de la mission et réduire le risque de dérive vers une économie uniquement préoccupée par le rendement financier qui aboutit inexorablement vers l'exclusion financière de ceux et celles qui ont le plus besoin d'accéder à des ressources financières ? Tout cela ébranle les acteurs de la microfinance et oblige à une vigilance accrue sur la préservation de la mission de base. Le secteur de la microfinance s'est ainsi doté d'une organisation internationale, la *Smart Campaign*, qui axe sa mission sur les bonnes pratiques et la protection des clients.

Ce que ces dérives nous confirment cependant, c'est la formalisation de «l'industrie» de la pauvreté et du «marché» de la vulnérabilité des personnes, industrie et marché attrayants pour certains acteurs financiers en panne d'éthique.

La filiation du crédit communautaire et du microcrédit au Québec avec le mouvement de la finance solidaire et de l'économie sociale devient alors un facteur déterminant de positionnement et de préservation à long terme de la mission. Le modèle d'entreprise collective – OBNL, coopérative ou mutuelle –, démontre son aptitude et sa persévérance en faveur du bien commun sur lequel repose son existence. Les impacts néfastes de la financiarisation de l'économie sur les

---

2 On distinguera ici le microcrédit de la microfinance en reprenant la définition du CGAP, Portail de la microfinance : aujourd'hui encore, pour beaucoup de personnes et pour le grand public en particulier, la microfinance se confond avec le microcrédit. Elle désigne, à l'origine, les dispositifs permettant d'offrir des crédits de faible montant (microcrédits) à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises. Avec le temps et le développement de ce secteur particulier de la finance partout dans le monde, y compris dans les pays développés, la microfinance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent, etc.) et une clientèle plus étendue également. Dans ce sens, la microfinance ne se limite plus aujourd'hui à l'octroi de microcrédit aux pauvres, mais bien à *la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel.*



populations locales nous obligent à faire des gestes concrets de solidarité et d'innovation sociale, financière et économique.

C'est dans le choix d'une économie sociale, solidaire et plurielle que le crédit communautaire et le microcrédit au Québec peut le mieux réaliser sa mission.

La question de la gouvernance est tout aussi importante. La compétence et la rigueur des instances : conseil d'administration, comité de prêt, comité de vérification, tout comme la clarté et la formalisation des processus, participent à assurer la cohérence de la mission des organismes de crédit communautaire. On fait ici appel à une maturité organisationnelle sur laquelle vont reposer des pratiques en adéquation avec les valeurs. La formation et la qualité des ressources humaines, employé(e)s et bénévoles, comme la professionnalisation du métier font partie de la base d'une saine gouvernance. Le crédit communautaire est bien conscient de ces impératifs qui vont intervenir également sur la qualité et la durabilité de ses résultats. Le RQCC se préoccupe de ces questions en appuyant et en outillant ses organisations membres sur ce plan.

### **Défis organisationnels et croissance**

Le défi organisationnel fait référence au renforcement des capacités de nos organisations et à la disponibilité des ressources pour y arriver. Les bonnes pratiques, la saine gestion des risques et l'atteinte des résultats en sont tributaires.

En 2008-2009, la crise financière bat son plein, la mondialisation et la financiarisation de l'économie nous montrent leurs revers en déversant leurs impacts partout. Les conséquences se pointent également chez nous : le visage de l'exclusion change et s'élargit passablement. Le crédit communautaire s'est toujours adressé aux populations vivant la précarité financière, la plupart des gens sans emploi, marginalisés, des créateurs demeurant en marge pour de multiples raisons.

Depuis, le problème d'accès au financement s'est agrandi au rythme du rétrécissement, voire du durcissement, du cadre normatif des institutions habituelles de financement, laissant les visages de l'exclusion sociale et financière se multiplier ainsi que leurs besoins. On constate que l'élargissement des clientèles va de pair avec l'élargissement des écarts entre riches et pauvres. Les clientèles se diversifient, aux côtés des personnes sans emploi s'ajoutent de façon significative des travailleurs; la pauvreté au travail est maintenant une réalité avec laquelle nous intervenons. Personnes plus scolarisées, moins scolarisées, personnes immigrantes ou pas, femmes ou hommes, jeunes ou moins jeunes, travailleurs autonomes, nous accueillons maintenant une clientèle plus large sur la base d'un dénominateur commun, celui de l'exclusion, en tout ou en partie, des réseaux et ressources de financement et d'accompagnement. À titre d'exemple, on rappellera ici que le travail autonome, très souvent, ne fait même plus partie des portraits statistiques de l'entrepreneuriat.

La crise financière et les mouvements de l'économie fragilisent encore davantage la sécurité financière des personnes et suscitent une demande croissante auprès des organisations de crédit



communautaire. Le haut niveau d'endettement et la quasi-absence d'épargne participent à la précarisation économique de larges pans de la population. Le microcrédit et la microfinance peuvent agir positivement en apportant, par leur approche globale, des solutions intégrées.

Cependant cette croissance des besoins n'est pas sans conséquence sur le crédit communautaire au Québec dont les moyens et ressources ne suivent pas la même progression. Nous pourrions dire «beau problème» puisque l'augmentation de la demande favorise le développement du secteur. Paradoxalement ces nouveaux besoins, qui sont là pour rester (il serait étonnant que le cadre normatif des institutions s'assouplisse), constituent à la fois un risque en créant une pression sur la capitalisation qui doit augmenter et sur les ressources d'accompagnement disponibles.

D'une part, la crise des finances publiques aidant, notre défi est de sensibiliser davantage le secteur privé sur leur responsabilité sociétale et de mieux faire connaître l'investissement responsable. D'autre part, nous nous heurtons rapidement à l'absence d'outils fiscaux à offrir pour susciter l'adhésion d'investisseurs sociaux et leur contribution à la capitalisation des organisations. Les instances publiques ont déjà été sollicitées pour créer de tels outils mais la solution est encore loin. Le fait de ne pouvoir offrir quelque avantage fiscal aux investisseurs potentiels constitue un frein certain à la croissance des capitaux en crédit communautaire. En somme, l'accès à du capital patient et le coût d'approvisionnement demeurent, sans nul doute, des enjeux majeurs pour les organisations.

La donation constitue aussi un moyen de générer des capitaux à prêter. Bien qu'il utilise le don, le crédit communautaire n'est pas pour autant une organisation philanthropique. La donation permettra tout de même d'équilibrer les coûts d'approvisionnement en capitaux. À cet égard, l'enregistrement fédéral comme organisme de bienfaisance, qui permet d'émettre des reçus pour fins d'impôt, peut aider à mobiliser des sommes. En contrepartie, cet enregistrement a un coût qu'il faut bien mesurer. Le fait que cela contraigne les organisations à limiter leurs activités génératrices de revenus autonomes pèse notamment lourd dans la balance. Les entreprises d'économie sociale, sous statut d'organisme à but non lucratif (OBNL), se trouvent prises avec l'incohérence des politiques publiques : contraintes fédérales dans le cas de l'enregistrement comme organisme de bienfaisance, crise des finances publiques accentuant le désengagement de l'État (fédéral ou provincial), difficulté de capitalisation liée à la désuétude de la loi provinciale encadrant les OBNL.

Tous le savent, le prédémarrage (préparation du projet d'entreprise et appui à la rédaction du plan d'affaires), le démarrage (période de l'ouverture de l'entreprise et l'atteinte de sa rentabilité) et le développement (croissance de l'entreprise) d'entreprises appelle un processus de moyen à long terme. C'est encore plus vrai en crédit communautaire qui offre un support et un accompagnement structuré aux personnes dans leurs projets de travail autonome, d'entreprises privées et collectives, et ce, pendant toute la durée du remboursement des prêts (en moyenne 3,5 ans). C'est dire l'importance de mettre en œuvre et de poursuivre des partenariats à long terme, avec des investisseurs stables, de créer des modes d'accompagnement souples, efficaces et à



moindres coûts. La capacité organisationnelle du crédit communautaire devient plus déterminante que jamais à cet égard.

### **Défi du développement et résultats**

Les besoins nombreux soulèvent les questions incontournables de croissance, de rentabilité et de résultats chez les organisations de crédit communautaire. C'est ici que la vision entrepreneuriale des organisations s'impose: elles sont elles-mêmes porteuses d'un modèle entrepreneurial mobilisateur, innovant dans ses pratiques et ses processus. Cela dit, le crédit communautaire doit avoir les moyens de ses ambitions et se préoccuper de générer des revenus diversifiés et autonomes. Cette nécessité oblige justement l'innovation dans ses outils et dans ses opérations. On doit se rappeler qu'on ne peut limiter le microcrédit à un outil de lutte à la pauvreté. Il propose en premier lieu un outil de prise en charge collective des communautés et un modèle de finance solidaire, créateur de richesse et surtout de répartition de la richesse.

Nos valeurs doivent aussi s'exprimer en résultats bien concrets. Nous avons un devoir de performance tant pour continuer d'asseoir notre crédibilité que pour répondre le plus adéquatement possible aux besoins exprimés. La diversification des activités de formation et d'accompagnement ainsi que l'augmentation du volume de l'activité de prêts dans le but de créer une masse critique sont des incontournables : 1) Pour accroître la reconnaissance. 2) Pour élargir l'impact de nos services. 3) Pour consolider les organisations et assurer leur développement. Sans hésiter, il faut se mettre à l'œuvre pour préserver l'originalité des pratiques et concilier une augmentation du volume d'activités et de prêts avec la proximité de l'accompagnement. Le RQCC a su faire son chemin et l'approche du crédit communautaire est mieux connue. Les besoins sont là, nous avons l'expertise, la capacité d'innovation et les valeurs bien enlignées.

Cela dit, il n'en demeure pas moins que l'engagement de l'État en faveur de la finance solidaire, du crédit communautaire et du microcrédit au Québec est essentiel. On le sait, cela passe par des politiques publiques qui se renforcent mutuellement et évitent les silos. La responsabilité du développement économique et social des communautés demeure l'affaire des secteurs privés, publics et sociaux. Encore là, c'est le travail de concertation, de collaboration et de mobilisation locale et régionale, l'ancrage des initiatives dans les milieux et la qualité de nos équipes qui participeront à trouver des solutions pertinentes et durables.

Il faut bien se l'avouer, la concurrence et le partenariat entre les organisations de développement sont deux notions qui se confondent parfois sur le terrain; nous pourrions qualifier les relations de «concurrence-partenariale». Nous avons tous intérêt à nous recentrer sur l'intérêt des personnes avec qui nous travaillons, de bien connaître ce que chacun fait, de connaître et reconnaître ces différences. Les besoins sont nombreux et diversifiés, nous avons développé au Québec une échelle de financement complémentaire qui déploie une offre de services globale et performante.

Somme toute, le crédit communautaire va rester parce qu'il a démontré qu'il est utile aux personnes et aux communautés. Il fait maintenant partie du coffre à outils du développement



économique et social des régions. Il se déploie au Québec et propose une solution durable aux personnes en marge des réseaux de financement et d'accompagnement et qui veulent créer et développer une activité économique. L'accompagnement de proximité et le geste de crédit sont essentiellement liés pour offrir une finance centrée sur les besoins.

Le crédit communautaire relève chacun des défis qu'il identifie, celui de la cohérence de sa mission et de ses actions, celui de son développement et de sa croissance. Les besoins nombreux issus de la crise financière posent des défis organisationnels.

Le microcrédit réalise au quotidien de grandes choses en permettant à des personnes de vivre le changement désiré, de réaliser leur rêve d'entreprendre, de reprendre confiance en elles-mêmes parce qu'on leur a fait confiance. Cela est possible par l'enracinement de chaque organisation de crédit communautaire, ses pratiques à la fois souples et rigoureuses, sa capacité de mobilisation et de concertation régionale. Enfin, la filiation du crédit communautaire avec la finance solidaire et l'économie sociale est un élément charnière de sa pérennité.

### **Quelques références**

CGAP, le Portail de la microfinance, [www.lamicrofinance.com](http://www.lamicrofinance.com) et <http://www.lamicrofinance.org/section/faq#1>

Haingerlot, Marine, 2009-2010. *Le marché du microcrédit professionnel dans 7 pays occidentaux de l'Union européenne*, Université Paris Est Créteil Val de Marne.

RQCC, *Rapport annuel 2011-2012*, [www.rqcc.qc.ca](http://www.rqcc.qc.ca)

The Smart Campaign. *Principes de protection des clients*, [www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org)

