

# Huit pistes

*L'investissement d'impact dans les collectivités canadiennes*

## **MAI 2014**

Un projet conjoint de National Impact Investment Practitioners of Canada, en partenariat avec Emploi et Développement social Canada

Publié par New Market Funds Society



## Collaborateurs



## Table des matières

Avant-propos et remerciements .....	2
Aperçu .....	5
Sommaire .....	8
Démarrage.....	8
Mobilisation du capital.....	10
Déploiement.....	13
Conclusions .....	14
Études de cas.....	18
Le Fonds de progrès communautaire (Community Forward Fund) .....	19
Le Fonds d'entreprises sociales (Social Enterprise Fund).....	31
Le Fonds d'investissement en développement économique communautaire de la Nouvelle-Écosse (FIDEC – CEDIF).....	38
Le Fonds d'emprunt communautaire de Saint John (Saint John Community Loan Fund) .....	47
Le programme Resilient Capital de la Vancity Credit Union et de la Vancouver Foundation .....	56
Le Service de développement communautaire de l’Affinity Credit Union.....	65
Les programmes de SEED Winnipeg Inc. et de l’Assiniboine Credit Union .....	76
Le programme CRÉAVENIR de Desjardins .....	93

## Avant-propos et remerciements

La situation de la finance sociale au Canada est riche et complexe, mais ce domaine doit relever de nombreux défis. Ce document présente un ensemble d'études de cas choisies traitant des fonds d'investissement social (FIS) à travers le Canada. Une attention particulière est toutefois portée à la création de chaque fonds d'investissement social ainsi qu'à la mobilisation et au déploiement de leurs capitaux. En abordant l'histoire et les expériences propres à chacun des FIS, le but du document est de permettre au lecteur de mieux comprendre les possibilités et les défis auxquels les gestionnaires de FIS sont confrontés lors de la création du fonds et de l'obtention et de l'utilisation des capitaux. Chaque étude de cas constitue un modèle pouvant informer et assister d'autres personnes ou organismes intéressés à mettre sur pied et à développer un nouveau FIS ou à transformer un FIS existant. Certains de ces modèles sont issus d'une expérience communautaire, tandis que d'autres ont été inspirés par des exemples provenant d'autres pays. Grâce à cette compilation d'études de cas, nous disposons maintenant d'un guide qui permet de découvrir toute la gamme de modèles de FIS existant au Canada. Les publics cibles de cette publication sont les spécialistes en finance sociale, les FIS existants et ceux qui sont en phase de démarrage, les fondations privées et communautaires, les groupes de développement communautaire, les coopératives financières et tous les ordres de gouvernement.

Bien que cette compilation d'études se veuille un guide abordant le sujet des FIS sous l'angle de leur implantation au Canada, il convient d'en souligner les limites. En premier lieu, ce document ne doit pas être considéré comme un guide prêt à l'emploi qui contient toutes les réponses, mais plutôt comme une ressource où sont brièvement présentés un ensemble varié de modèles de FIS, y compris plusieurs conseils concernant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Heureusement, tous les FIS qui ont participé à cet ouvrage ont gracieusement accepté de poursuivre cette collaboration si une étude plus approfondie de l'un de ces modèles était nécessaire en raison de l'intérêt manifesté par les lecteurs. Deuxièmement, ce document ne couvre pas l'ensemble du phénomène des FIS au Canada. Il vous aidera à mieux comprendre certains des modèles existants à travers le pays. Ceci dit, nous devons présenter nos excuses aux FIS que nous n'avons pas été en mesure d'inclure dans ce document en raison de contraintes liées à l'échéancier et à la taille de l'ouvrage. Enfin, la portée de cette compilation n'inclut aucune analyse concernant le degré de réussite atteint par chacun des FIS, que ce soit par rapport à des paramètres de réussite définis par chacun des FIS ou à des paramètres normalisés en matière de rendement social et financier. Par conséquent, bien que nous espérons que cette compilation contribuera à faire progresser les connaissances concernant la mise sur pied des FIS ainsi que l'obtention et le déploiement de leurs capitaux, elle ne cherche aucunement à porter un jugement sur la réussite de chacun des FIS ou à évaluer la meilleure méthode pour générer des retombées sociales et financières.

Cette compilation a pris naissance au cours des échanges qui ont eu lieu entre la Vancity Credit Union, Emploi et Développement social Canada (EDSC), le MaRS Centre for Impact Investing et la société New Market Funds. Un ensemble diversifié de FIS, provenant de toutes les régions du Canada, ont été invités à participer à une série de conférences téléphoniques ayant pour but d'élaborer l'ordre du jour d'un atelier qui a eu lieu à Ottawa, en septembre 2013, et auquel ont assisté les représentants de dix FIS, d'EDSC, de

la société New Market Funds ainsi que Jay Kaufman, de la firme KTA Inc., à titre d'animateur. Après cette rencontre d'envergure nationale, New Market Funds a préparé un gabarit pour guider la rédaction des études de cas traitant des FIS. Les auteurs étaient entièrement libres d'adopter une approche plus personnalisée s'ils en ressentaient le besoin. En fin de compte, huit études de cas ont été produites et c'est l'équipe de la société New Market Funds qui s'est chargée d'écrire l'avant-propos, les remerciements, l'aperçu et le sommaire de cette compilation.

La société New Market Funds est un organisme de bienfaisance enregistré auprès du gouvernement fédéral dont la mission consiste à augmenter l'efficacité et l'efficience d'autres organismes de bienfaisance. Grâce à l'élaboration et à la diffusion de ce document, New Market Funds vise à améliorer la productivité de ses activités de bienfaisance en partenariat avec les FIS, de même que celles d'autres organismes de bienfaisance. Au cours de la préparation de cet ouvrage, New Market Funds a découvert que les fondations enregistrées à titre d'œuvres de bienfaisance ont joué un rôle majeur dans la mise sur pied de la plupart des fonds d'investissement social étudiés ici et qu'elles ont été appelées à le faire dans le cadre de leurs activités de programmation, d'exploitation ou d'investissement. Ces études de cas font ressortir plusieurs leçons importantes applicables au rôle des fondations de bienfaisance en matière de création de FIS, de mobilisation et de déploiement de capitaux.

Ce document n'aurait pas vu le jour sans le soutien apporté par les personnes ayant préparé chaque étude de cas. Nous nous devons de remercier les collaborateurs suivants pour le temps et les ressources qu'ils ont consacrés à cette tâche<sup>1</sup> : Derek Ballantyne (Fonds de progrès communautaire), Jane Bisbee et Martin Garber-Conrad (Fonds d'entreprises sociales), Chris Payne (programme FIDEC de la Nouvelle-Écosse), Seth Asimakos (Fonds de prêt communautaire de Saint John), Alan Sung et Andrea di Lucca (programme Resilient Capital), Irene Gannitsos (Service du développement communautaire de l'Affinity Credit Union), Carinna Rosales et Nigel Mohammed (SEED Winnipeg Inc.-Assiniboine Credit Union), et Agnès Dupriez (programmes en responsabilité sociale de Desjardins).

Deux facteurs importants permettront au lecteur de mieux évaluer et comprendre cet ouvrage et, plus particulièrement, chaque étude de cas. Tout d'abord, si on se fie à la situation vécue par les FIS ayant participé à ce projet, il leur est très souvent difficile de libérer et d'allouer des ressources spéciales pour un projet de cette nature. Deuxièmement, les FIS sont pour la plupart de petits organismes, même s'ils exercent leurs activités au sein d'établissements plus grands. Quand un employé clé d'un FIS quitte l'organisme, c'est une partie importante de la mémoire et de l'expérience de cette société qui est perdue.

Bien entendu, sans l'appui financier, logistique et technique d'EDSC, en plus de l'aide fournie par cet organisme gouvernemental pour coordonner toutes les ressources, cette compilation d'études de cas aurait été très difficile. Nous remercions plus particulièrement la longue liste de collaborateurs provenant d'EDSC qui comprend, entre autres, John Walker, Susan Tolton, Andrew Staples, Carrie Hill, Debora Stone, Tina Walter, Kirsty Jackson, Behnaz Behnia,

---

<sup>1</sup> Les collaborateurs sont présentés dans l'ordre où leurs études de cas respectives ont été en majeure partie achevées.

Johanna Hove, Gilles Potvin, Janette Derue-Lane, Nancy Wasserman, Blair McMurren, Joël Gauthier et Carole Gagnon.

L'ébauche préliminaire a été révisée par les collaborateurs de tous les FIS participants et d'EDSC, par les membres du conseil d'administration de la société New Market Funds (Sarah Goodman, Nancy Neamtan, Wayne Chiu, Bill Young et Derek Gent), de même que par le conseiller juridique de cette société, Richard Bridge. Le personnel d'EDSC, Emilija Kolar de la société New Market Funds et Vera LeFranc, qui nous a fait part de modifications au texte fort pertinentes et qui administre le contrat de publication pour le compte de la Vancity Community Foundation, nous ont aidés à préparer la version finale de ce document.

Derek Ballantyne a joué un rôle essentiel en peaufinant le document durant tout le processus, y compris l'élaboration de l'ébauche. Andy Broderick, un collaborateur de la Vancity Credit Union, a fourni plusieurs idées lors de la préparation de l'ébauche et de nombreux exemples propres au Vermont, en plus d'avoir apporté un point de vue plus global concernant le développement communautaire aux États-Unis et d'avoir mis à contribution une approche directe très américaine qui s'est avérée fort utile tout au long du processus qui a duré plus d'un an. À certains moments au cours de ce voyage, la mosaïque des fonds d'investissement social ressemblait plus à un groupe de tronçons ferroviaires isolés qu'aux fondements d'un véritable réseau national. C'est pourquoi nous tenons à remercier chaleureusement Lauren Dobell, de la Vancity Credit Union. Convaincue qu'un recueil vraiment canadien en matière de fonds d'investissement social permettrait de consolider l'ensemble des pratiques dans ce domaine, elle a su, avec tact et ténacité, nous rallier autour de cette idée afin qu'elle survive, se développe et croisse au cours de la dernière année.

Garth Davis  
New Market Funds  
Mai 2014

## Aperçu

Aux fins de cette compilation, un fonds d'investissement social (FIS) est une entité ou un programme établi(e) au Canada qui est exploité(e) par une entité également établie au Canada et qui satisfait aux exigences suivantes<sup>2</sup> :

- l'entité ou le programme possède un capital de base bien établi;
- l'entité ou le programme fournit des capitaux en vue de générer un rendement fondé sur les conditions du marché ou un rendement assorti de concessions financières ainsi que des retombées sociales ou environnementales mesurables;
- l'entité ou le programme investit principalement dans des sociétés canadiennes non cotées en bourse;
- l'entité ou le programme diffuse auprès du public des rapports concernant ses activités.

Le lecteur se rendra compte, en prenant connaissance des études de cas, qu'il n'y a pas d'approche unique en matière de fonds d'investissement social au Canada :

- Il peut s'agir d'entités ou de programmes complètement autonomes qui sont exploités au sein d'établissements plus grands. Plusieurs FIS se situent à mi-chemin.
- Bien que tous les FIS inclus dans cette compilation aient un capital de base bien établi, celui-ci varie entre 1 M\$ et 60 M\$.
- Le capital fourni par ces FIS comprend des créances prioritaires, des dettes de second rang, des actifs et des subventions. Les exigences en matière de rendement financier varient d'un rendement basé sur les conditions du marché à un rendement assorti de concessions financières. De plus, les possibilités d'investissements sociaux ou environnementaux sont très vastes.
- Les FIS étudiés dans le présent document investissent dans des entreprises de toutes tailles : microentreprises, organismes de bienfaisance, organismes sans but lucratif, coopératives, entreprises à but lucratif et entreprises appartenant à des Métis et à des membres des Premières Nations.

Les FIS respectent l'une des principales caractéristiques du Canada, la diversité culturelle, puisque ceux qui ont été soumis comme études de cas représentent des approches variées parmi un ensemble encore plus vaste de modèles existants. Les FIS individuels ne constituent qu'une petite partie des organismes qui répondent à la définition d'un FIS canadien. Le caractère unique de chacun des FIS faisant l'objet d'une étude de cas ne devrait pas être négligé. Le Fonds de progrès communautaire est enregistré dans cinq provinces en tant que gestionnaire de fonds d'investissement sans but lucratif. Le Fonds d'entreprises sociales d'Edmonton gère trois « enveloppes » de capitaux distinctes. Les programmes du FIDEC en Nouvelle-Écosse ont investi plus de 60 M\$ dans des projets communautaires au cours des derniers dix ans et demi. Le Fonds d'emprunt communautaire de Saint John a mis sur pied une vaste entreprise de développement communautaire et son rôle dépasse amplement celui de simple fournisseur de prêts au sein de sa collectivité. Le programme Resilient Capital offre à ses investisseurs un produit de placement garanti par le gouvernement de la Colombie-

<sup>2</sup> Cette définition a été préparée par un groupe de travail réunissant certains des FIS inclus dans cette compilation.

Britannique. Le Service du développement communautaire de l'Affinity Credit Union tire avantage de ses représentants régionaux pour élargir sa filière de projets d'investissement et en filtrer les nouveaux éléments. Les programmes de SEED Winnipeg Inc.-Assiniboine Credit Union font appel à un partenariat entre un organisme de bienfaisance et une coopérative financière. Quant à lui, le programme CRÉAVENIR de Desjardins fournit du capital patient et des subventions aux jeunes entrepreneurs qui ne sont pas admissibles pour obtenir du financement conventionnel auprès de 82 caisses Desjardins. Ces exemples démontrent à quel point le nombre de différences chez les FIS participants à l'étude dépassent celui des ressemblances. En dépit de la gamme d'approches adoptées dans cette sélection de FIS, ils partagent quelques points généraux. En premier lieu, qu'il s'agisse d'un microprêt accordé par le Fonds d'emprunt communautaire de Saint John à une personne ayant épuisé ses recours, d'un prêt à une microentreprise appartenant à un autochtone en vertu du programme Build a Business (Démarrer une entreprise) de SEED Winnipeg Inc.-Assiniboine Credit Union, d'un prêt à un jeune entrepreneur fourni dans le cadre du programme CRÉAVENIR de Desjardins ou du capital de croissance requis par une entreprise sociale en phase de démarrage et offert par le Fonds d'entreprises sociales en Alberta, tous les FIS ont été mis sur pied dans le but de répondre à des besoins communautaires qui n'étaient pas comblés par le marché du financement traditionnel.

Essentiellement, tous les FIS ont eu besoin de subventions, sous une forme ou une autre, pour être mis sur pied et débiter leurs activités, peu importe que les fonds proviennent du gouvernement (fédéral, provincial ou municipal), d'un organisme de bienfaisance (organisme communautaire ou privé) ou d'une coopérative financière. De même, tous les FIS ont été confrontés aux exigences conflictuelles entre les risques réels ou perçus et les rendements attendus par les investisseurs et les fournisseurs de capitaux lorsqu'ils ont eu à réunir des fonds pour satisfaire les besoins communautaires particuliers qu'ils avaient ciblés. Ce fut le cas pour le Fonds de progrès communautaire, qui effectue des transactions par l'entremise d'une plateforme enregistrée de gestion de fonds d'investissement sans but lucratif, pour le Service de développement communautaire de l'Affinity Credit Union, qui a obtenu l'aval d'un conseil d'administration et d'un organisme de réglementation pour offrir des prêts non conventionnels, pour le programme Resilient Capital, qui distribue des dépôts garantis par le gouvernement provincial, et pour le programme FIDEC de la Nouvelle-Écosse, qui a réussi à mobiliser de nombreux investisseurs individuels dans le cadre de ses projets de collecte de capitaux. Enfin, tous les FIS ont fait face au défi largement répandu de découvrir un nombre suffisant de projets prêts à recevoir du financement et d'élaborer une gamme variée d'approches pour y répondre.

D'autres caractéristiques additionnelles dignes de mention sont aussi partagées par ces FIS. À l'exception du Fonds de progrès communautaire, tous les FIS se préoccupent de l'« emplacement », bien que cet emplacement puisse être à l'échelle de la municipalité, de la région ou de la province. De même, à l'exception du programme FIDEC de la Nouvelle-Écosse, aucun de ces FIS ne dispose d'un capital de base supérieur à 15 M\$, bien qu'en dessous de ce montant, il existe une grande variété de fonds de tailles différentes. Les FIS partagent aussi d'autres caractéristiques qui les différencient des fonds d'investissement conventionnels. En effet, aucun des FIS n'a adopté une approche axée sur un secteur ou un thème unique en matière d'investissement ou effectué une collecte de capital complète en



partenariat avec une société en commandite ou une société en nom collectif, ce qui est pourtant assez commun dans le secteur des investissements privés conventionnels.

Pour situer le lecteur, lorsque le gabarit pour rédiger les études de cas a été remis aux participants, on a expressément recommandé ce qui suit à chacun des FIS :

*« Envisagez ce guide pratique comme s'il s'agissait de l'unique source d'information dont dispose une personne souhaitant démarrer un fonds d'investissement social. C'est le seul ouvrage qu'elle peut lire pour se documenter sur les différentes formes que peut prendre un FIS, sur les méthodes utilisées pour mobiliser et déployer les capitaux. C'est là qu'elle peut apprendre certaines des leçons apprises de première main par des praticiens du milieu et où elle pourra comprendre toute la portée des défis et des possibilités offertes par le projet à partir des expériences concrètes décrites. Pensez à ce que vous auriez aimé apprendre auprès d'une autre personne qui aurait déjà réalisé un projet similaire avant de commencer vos démarches. Ces leçons et ces expériences possèdent une grande valeur pour (i) les FIS existants qui songent à prendre de l'expansion en créant d'autres fonds et d'autres produits; (ii) les particuliers et les organismes qui cherchent à combler les lacunes entre les besoins communautaires et les modes de financement par capitaux conventionnels; (iii) les fournisseurs de capitaux caritatifs qui évaluent des projets en vue de leur accorder des subventions ou de tirer profit de FIS potentiels; (iv) les divers ordres de gouvernement qui évaluent des projets en vue de soutenir des FIS. La véritable valeur de ces leçons n'émergera que si nous sommes assez humbles pour accepter de partager nos erreurs afin de permettre à d'autres gens d'apprendre. »*

Alors, quelles sont ces leçons? Il est assez difficile de généraliser, mais le sommaire qui suit présente quelques-unes des principales leçons.

## Sommaire

Avec l'aide de la Vancity Credit Union, d'EDSC et de la société New Market Funds, les représentants de divers fonds d'investissement social (FIS) à travers le Canada ont travaillé de concert pour préparer des études de cas distinctes à partir d'un gabarit de rédaction commun. Ces FIS constituent un petit échantillon diversifié de la grande famille des FIS canadiens. L'objectif de ce document était de créer un guide de référence regroupant des modèles de FIS et de le mettre à la disposition des spécialistes en finance sociale, des FIS existants et en phase de démarrage, des fondations communautaires et privées, des coopératives financières, d'autres organismes communautaires et de tous les ordres de gouvernement. Le but de cette initiative était évidemment de profiter de l'expérience acquise par le personnel de ces FIS lors de la création de leur propre fonds et de la mobilisation et du déploiement de leurs capitaux. Les modèles de FIS sont diversifiés et en raison de ce fait, certaines leçons ne s'appliquent qu'à certains modèles. Les études de cas comprises dans cet ouvrage ont été présentées par le Fonds de progrès communautaire (Community Forward Fund), le Fonds d'entreprises sociales (Social Enterprise Fund), le programme Fonds d'investissement en développement économique communautaire (FIDEC - CEDIF) de la Nouvelle-Écosse, le Fonds d'emprunt communautaire de Saint John (Saint John Community Loan Fund), le programme Resilient Capital, le Service de développement communautaire de l'Affinity Credit Union, les programmes de SEED Winnipeg Inc.-Assiniboine Credit Union et le programme CRÉAVENIR de Desjardins. Bien que la société New Market Funds respecte la diversité de ces FIS, elle a tenté de résumer certains des principaux défis communs auxquels ils sont confrontés et les approches qu'ils ont adoptées pour les surmonter.

## Démarrage

À la lecture des études de cas présentées, il n'est pas difficile de comprendre que mettre un FIS sur pied est un processus très compliqué qui requiert habituellement énormément de temps. Il est essentiel de pouvoir compter sur une ou plusieurs personnes déterminées qui consacreront leurs énergies au démarrage du FIS, comme Nora Sobolov du Fonds de progrès communautaire et Chris Payne qui se surnomme lui-même l'évangéliste du programme FIDEC de la Nouvelle-Écosse. Ces individus et ces groupes commencent le processus de démarrage en convainquant les bonnes personnes à venir grossir les rangs du projet, et ce, assez rapidement. Les membres du groupe fondateur partagent une même conviction par rapport à un besoin communautaire en particulier et sont à la fois tenaces et souples dans leur approche pour combler le besoin ciblé. Ils n'abandonnent généralement pas, même s'ils font face à ce qui semble être un obstacle majeur. De plus, ils sont capables d'adapter leurs méthodes rapidement pour continuer à progresser, sans renier la mission qu'ils se sont fixée. Bien que ces groupes tenaces, souples et motivés par un objectif commun semblent être un élément essentiel dans le processus de démarrage d'un FIS, en général, ils ne suffisent pas à la tâche durant le très, très long cheminement requis pour prendre un FIS à l'état de concept et en faire une réalité.

Un vieux proverbe africain dit avec sagesse : « Si vous voulez avancer plus vite, allez-y seul. Si vous voulez avancer plus loin, allez-y avec d'autres. » Tous les FIS recensés dans cette compilation ont eu recours à l'aide du gouvernement (fédéral, provincial ou municipal), d'organismes de bienfaisance (organismes communautaires ou fondations privées) ou de

coopératives financières, ou ont reçu des subventions pour leur permettre de franchir le fossé entre un FIS à l'état d'idée et en faire un organisme réel qui peut mobiliser des capitaux et les utiliser à bon escient. Ces concepts de FIS exercent un effet rassembleur au sein de la collectivité en ralliant des organismes autour d'un objectif commun. Ces organismes locaux, déterminés à faire du FIS une réalité, en deviennent les principaux intervenants et promoteurs. Un collaborateur de l'un des FIS participants décrit ce réseau de soutien comme « étant trop petit de taille, mais aussi trop important au sein de la collectivité pour échouer. » Pour certains FIS, un ou deux intervenants ou commanditaires majeurs ont fourni des subsides. Dans d'autres cas, le FIS a préféré une approche plus axée sur la gestion d'un portefeuille pour se procurer du financement. En général, les subventions plus importantes sont accordées moyennant le respect de certaines conditions (mesures de contrôle). En contrepartie, cela signifie que l'intervenant ou le commanditaire qui offre la subvention se préoccupe beaucoup plus de la réussite du FIS. Sur le marché des capitaux conventionnel, les fonds d'investissement privés se développent habituellement à partir d'un mélange d'apports sous forme de travail et de capitaux de départ, et les deux types d'actifs sont investis en croyant (ou en espérant) générer un rendement futur substantiel. Les FIS étudiés dans cet ouvrage ont pris naissance à partir d'un mélange d'apports sous forme de travail et de subventions, et les deux types d'apports ont été investis dans l'unique but de générer des retombées au sein de la collectivité. Bien que la quantité de subventions requises varie considérablement parmi les FIS étudiés, il convient de dire qu'il ne s'agit pas de petits montants destinés à couvrir seulement des frais d'études de marché. Les montants ont plutôt servi à payer les frais de recherche, de développement, de structuration et de mobilisation de capitaux ainsi que les frais d'exploitation.

### Subventions pour couvrir les frais de démarrage et d'exploitation selon leur provenance

FIS	Gouvernement	Organisme de bienfaisance	Coopérative financière
Fonds de progrès communautaire	Oui - provincial	Oui	Oui
Fonds d'entreprises sociales	Oui - municipal	Oui	
Programme FIDEC - Nouvelle-Écosse	Oui - provincial		
Fonds d'emprunt communautaire de Saint John	Oui - municipal	Oui	Oui
Programme Resilient Capital	Oui - provincial	Oui	Oui
Service de développement communautaire - Affinity Credit Union			Oui
SEED Winnipeg Inc.-Assiniboine Credit Union	Oui - féd. et prov.	Oui	Oui
Programme CRÉAVENIR de Desjardins	Oui - féd. et prov.		Oui

Ces subventions représentent une part importante et essentielle du financement requis pour assurer le démarrage et l'exploitation d'un FIS. Dans le cas des FIS intégrés dans d'autres organismes (comme le programme FIDEC en Nouvelle-Écosse, le programme Resilient Capital, le Service de développement communautaire de l'Affinity Credit Union et le programme CRÉAVENIR de Desjardins), ces subventions constituent la part du financement qui est de nature plus permanente et continue. Dans le cas des FIS non intégrés (le Fonds de progrès communautaire, le Fonds d'entreprises sociales, le Fonds d'emprunt communautaire de Saint John et les programmes de SEED Winnipeg Inc.-Assiniboine Credit Union), le recours à des subventions pour couvrir les frais d'exploitation peut s'échelonner sur une longue période et être même requis de façon permanente. L'estimation du capital

de base nécessaire afin d'assurer l'autonomie de l'organisme devrait être faite au cas par cas, mais si on se fie aux FIS étudiés, le capital de base minimal requis s'établit entre 15 et 25 M\$. Pour survivre, un FIS a besoin de fournisseurs pouvant lui offrir des subventions sur une base continue et de sources additionnelles de revenus commerciaux, ou bien, il doit être en mesure d'atteindre un niveau d'autonomie financière suffisant. Ce sont des éléments dont les personnes ou les groupes participant à un FIS devraient soigneusement tenir compte lorsqu'ils démarrent leur projet et qui devraient être clairement compris par tous les intervenants et commanditaires qui soutiennent le FIS.

## Mobilisation du capital

Si le démarrage d'un FIS semble une étape ardue, il devient évident à la lecture des études de cas présentées dans ce document que la mobilisation des capitaux est une phase encore plus difficile. Réunir des capitaux exige autant de ténacité, de souplesse et d'appui de la part des intervenants que l'étape du démarrage, et plus encore. Au départ, le concept paraît simple : préparez un dossier qui présente tous les avantages et les retombées financières du projet envisagé et vendez ce produit. En réalité, les études de cas portant sur les FIS démontrent que cette étape peut constituer tout un défi. À l'étape de la mobilisation des capitaux, l'histoire derrière le FIS est importante et la façon dont vous la racontez est encore plus importante, mais si vous tentez d'atteindre l'autonomie financière, un niveau acceptable de risque par rapport au rendement est un élément vital. Ce qui est plus facile à dire qu'à faire, à moins que le FIS n'ait accès aux services d'une tierce partie qui effectue depuis longtemps et avec succès des placements de même taille et de même genre dans le même marché, et dont la feuille de route est vérifiable. Dans un tel cas, le niveau approprié de risque et de rendement dépend uniquement de la perception qu'en a l'investisseur potentiel. De plus, tous les investisseurs prennent certaines précautions lorsqu'on leur propose des risques inconnus et des rendements financiers et sociaux non encore démontrés.

Puisqu'une telle feuille de route est rare et qu'il faut une vingtaine d'années d'expérience pour l'acquérir, les FIS étudiés dans cette compilation ont employé une variété de méthodes pour atténuer l'importance du risque perçu par rapport au rendement. Ces méthodes peuvent être regroupées en quatre catégories :

- (i) Ciblage des investisseurs adhérant à la mission du FIS;
- (ii) Développement de la feuille de route;
- (iii) Rehaussement du crédit;
- (iv) Rehaussement du rendement.

Directement ou indirectement, tous les FIS qui ont soumis des études de cas ont des investisseurs qui adhèrent à leur mission respective, et la plupart d'entre eux sont des fondations de bienfaisance, des coopératives financières et des individus locaux. Cependant, l'adhésion à la mission du FIS ne suffit pas en elle-même. Tous les FIS existants et à venir devraient être informés que les sources de financement qu'ils tentent de convaincre sont en fait peu nombreuses.

L'élaboration de la feuille de route consiste à tirer profit d'un programme d'investissement antérieur ou en cours qui s'est avéré être une réussite afin de réduire le niveau de risque perçu associé à un nouveau programme d'investissement. Le Fonds d'entreprises sociales a utilisé avec succès une telle approche, ce qui l'a amené à gérer progressivement une, deux et, maintenant, trois « enveloppes » de fonds. Pour sa part, le Fonds d'emprunt communautaire de Saint John peut utiliser l'argument de vente suivant : il n'a pas perdu l'argent de ses investisseurs au cours de ses dix ans d'existence. Quant à lui, le programme FIDEC de la Nouvelle-Écosse peut faire valoir que, parmi les soixante fonds individuels qu'il gère, seulement trois ont perdu de l'argent, ce qui représente moins d'un million de dollars sur les soixante millions qui ont été investis. Le taux de remboursement des sommes investies dans le programme CRÉAVENIR de Desjardins atteint presque 90 %. La structure permanente du Fonds de progrès communautaire lui a permis de commencer à développer une feuille de route, tout en poursuivant sa collecte de capitaux. Par ailleurs, l'Affinity Credit Union et la Vancity Credit Union ont tiré avantage des feuilles de route appartenant à des programmes de prêt antérieurs. Ceux-ci étaient soutenus par les réserves pour pertes sur prêts du programme Diversification de l'économie de l'Ouest du gouvernement fédéral et les deux coopératives financières s'en sont servi afin d'obtenir l'approbation de leur conseil d'administration en vue d'effectuer des placements, respectivement, par l'entremise du Service de développement communautaire et du programme Resilient Capital. L'Assiniboine Credit Union a aussi employé le programme Diversification de l'économie de l'Ouest pour se bâtir une feuille de route dans le cadre de son partenariat avec SEED Winnipeg Inc.

Le rehaussement du crédit requiert l'emploi de réserves ou d'assurance pour réduire le risque réel encouru par un investisseur. Le Fonds d'emprunt communautaire de Saint John et le programme Resilient Capital ont tous les deux fait appel au rehaussement du crédit pour atténuer le risque perçu. Le rehaussement du rendement exige de fournir une source additionnelle de revenus pour augmenter le rendement financier. Seul le programme FIDEC de la Nouvelle-Écosse, par l'entremise du crédit d'impôt de 30 à 35 %, a eu recours au rehaussement du rendement pour attirer les investisseurs potentiels. On ne soulignera jamais assez l'importance de ce fait ni celle de son appel public à l'épargne par voie de prospectus simplifié unique qui s'est d'ailleurs reflétée dans le total des fonds recueillis.

## Approches pour atténuer l'importance du risque perçu par rapport au rendement auprès des investisseurs potentiels

FIS	Ciblage des investisseurs adhérant à la mission	Développement d'une feuille de route	Rehaussement du crédit	Rehaussement du rendement
Fonds de progrès communautaire	Oui	Oui		
Fonds d'entreprises sociales	Oui	Oui		
Programme FIDEC - Nouvelle-Écosse	Oui	Oui	Oui <sup>3</sup>	Oui
Fonds d'emprunt communautaire de Saint John	Oui	Oui	Oui	
Programme Resilient Capital	Oui	Oui	Oui	
Service de développement communautaire - Affinity Credit Union	Oui	Oui	Oui <sup>4</sup>	
SEED Winnipeg Inc. - Assiniboine Credit Union	Oui	Oui	Oui	
Programme CRÉAVENIR de Desjardins	Oui	Oui		

Cependant, même en ayant recours à ces méthodes pour atténuer l'importance du risque perçu par rapport au rendement auprès des investisseurs potentiels, plusieurs des études de cas relatives aux FIS font ressortir le fait que la mobilisation du capital qui sera déployé est incroyablement difficile. La majeure partie des FIS participant à cette compilation, et la plupart des autres FIS canadiens, sont perçus comme des obligations financières à long terme relativement difficiles à liquider aux yeux des investisseurs. Chacune de ces caractéristiques de placement peut constituer un défi en elle-même et décourager des investisseurs. Alors, lorsque toutes ces caractéristiques sont réunies, on comprendra qu'elles contribuent encore plus à décourager les investisseurs potentiels et à réduire les possibilités de placement auprès des quelques investisseurs restants. Plusieurs « missions » coexistent dans la communauté des investisseurs canadiens recherchant des placements d'impact social. Il peut être ardu de dénicher assez d'investisseurs intéressés par un secteur, un thème ou une zone géographique en particulier. Un autre défi qui a été mentionné par certains FIS est le manque de concordance entre les signaux préliminaires d'intérêt démontrés par les investisseurs potentiels lors du démarrage d'un FIS et le manque d'engagement réel à investir par ces mêmes investisseurs une fois que le FIS commence à recueillir des capitaux. Voici une citation provenant d'un FIS participant à la compilation : « Les gens ne disent pas la vérité à propos de leurs intérêts. Dans ce cas-ci, le besoin immédiat pour 10 M\$ s'est rapidement transformé en 10 \$. » Bien qu'il s'agisse là d'un cas isolé, la difficulté à transformer l'appui exprimé par les investisseurs envers une idée en un engagement réel à fournir des capitaux ne devrait pas être sous-estimée.

Qu'il recherche des capitaux auprès d'une grande institution financière ou de façon plus générale, il semble qu'un FIS est mieux servi en adoptant plusieurs approches pour atténuer l'importance du risque perçu par rapport au rendement et en ayant recours aux services de personnes qui feront valoir la mission sans relâche, tout en agissant avec

<sup>3</sup> Ce programme n'est plus offert.

<sup>4</sup> Programmes distincts des gouvernements fédéral, provincial et municipal à des moments différents.

diplomatie. Et, en dépit de tout cela, il n'existe aucune certitude que les capitaux nécessaires au projet seront mobilisés. En plus des risques perçus, il existe certains obstacles structurels bien réels qui empêchent les fondations de bienfaisance d'investir à grande échelle par l'entremise des FIS, mais avec du temps et des efforts, ceux-ci peuvent être surmontés.

## Déploiement

En ce qui a trait au déploiement des capitaux, il existe toute une gamme de modèles parmi les FIS participant à cette compilation. Cette situation découle en partie de la variété des types d'investissements faits par ces FIS et des types d'entités ciblées, en plus d'être causée par la relative nouveauté de ce secteur d'activités. La variété des structures d'exploitation recensées parmi les études de cas est reflétée dans les modèles de dotation différents que l'on trouve dans la plupart des FIS. Toutefois, quelques points divergents ont été relevés. Les participants ont indiqué qu'il était utile d'avoir des équipes multidisciplinaires importantes dans le cadre du déploiement des capitaux et, dans plusieurs cas, le promoteur initial de la mission du FIS ne dirige plus les activités de déploiement. Le Service de développement communautaire de l'Affinity Credit Union et le programme Resilient Capital sont des exemples de FIS qui ont été démarrés en tant qu'organismes intégrés au sein d'un établissement plus grand, mais qui étaient administrativement cloisonnés du reste de l'établissement. Ces deux FIS sont maintenant en train d'être restructurés afin de vraiment s'intégrer aux opérations de l'établissement dont ils font partie. Malheureusement, puisque ces restructurations sont encore embryonnaires, les leçons que l'on peut en tirer quant à ce qu'il convient de faire et de ne pas faire dans une telle situation au sein d'un organisme plus grand ne sont pas encore évidentes. Les processus réels de déploiement des capitaux et les méthodes de gestion et de surveillance des portefeuilles varient considérablement parmi les études de cas recensées. Toute leçon tirée de ces processus et méthodes dépendra dans une large mesure du type de capitaux investis, du secteur d'activités concerné ainsi que du genre et du stade de développement des organismes et des entreprises bénéficiant des capitaux investis. Pour réduire le risque de perte, il importe d'établir de solides relations communautaires et de mettre en pratique des processus d'investissement normalisés et documentés.

Un des problèmes largement répandus auquel sont confrontés ces FIS est de trouver un nombre suffisant de projets prêts à l'investissement. Les FIS ont beaucoup de difficultés à constituer des portefeuilles solides. Comme le démontre les études de cas dans ce document, la plupart des FIS sont démarrés dans le but de répondre à un besoin communautaire qui n'était pas satisfait par les modes de financement par capitaux conventionnels. Certaines possibilités d'investissement qui semblent vraiment destinées au marché des FIS sont finalement admissibles aux modes de financement conventionnels lorsqu'on étudie plus attentivement leur situation et qu'une assistance leur est offerte. Un tel cas est rapporté par le Fonds de progrès communautaire. Le dilemme inhérent vécu par plusieurs FIS au moment de déployer leur capital est que les meilleurs projets devraient être aiguillés vers le marché conventionnel des capitaux, ou qu'ils devraient pouvoir y accéder rapidement. Quand il existe vraiment un besoin pour un mode de financement non conventionnel, la

situation exige habituellement beaucoup d'efforts et de temps pour rendre le projet prêt à l'investissement. Instiller une culture entrepreneuriale ou d'affaires dans les organismes de bienfaisance, les organismes sans but lucratif, les entreprises sociales et les entreprises visant une mission particulière est un autre type de défi assez répandu qui nuit à l'établissement d'une filière bien garnie de projets d'investissement. Les solutions stratégiques employées par les FIS pour surmonter ce défi varient.

Le Fonds d'entreprises sociales (FES) constitue une étude de cas intéressante d'un FIS qui a démarré ses activités en s'occupant à la fois d'augmenter l'état de préparation à l'investissement des entreprises sociales et d'y investir. Avec le temps, en partie en raison de sa propre expérience et des conditions du marché local, le FES a décidé de se consacrer uniquement aux investissements dans des entreprises à vocation sociale et de laisser d'autres partenaires s'occuper d'améliorer l'état de préparation à l'investissement de ces entreprises. Quant à eux, le Fonds d'emprunt communautaire de Saint John (FECSJ) et le tandem SEED Winnipeg-Assiniboine Credit Union, sont des contre-exemples intéressants. Le groupe SEED Winnipeg Inc.-Assiniboine Credit Union ainsi que le Fonds d'emprunt communautaire ont commencé leurs activités en se concentrant sur un fonds d'emprunt. Au fil du temps, ils ont tous les deux développé une offre relativement importante de services additionnels en perfectionnement des compétences destinés à d'autres organismes. Le Service de développement communautaire de l'Affinity Credit Union tire à la fois profit des montants qu'il consacre aux commandites pour appuyer des organismes oeuvrant dans des secteurs d'activités déterminés et qui collaborent avec des entrepreneurs et d'autres organismes en vue de les préparer à recevoir des investissements et de ses représentants élus qui sont activement engagés dans la collectivité et qui proviennent de ses 11 conseils de district régionaux afin de bâtir sa filière de projets d'investissement. Desjardins confie la gestion du programme CRÉAVENIR à ses centres financiers régionaux aux entreprises qui, en partenariat avec des organismes municipaux et fédéraux, ainsi que d'autres agences coopératives à l'échelle locale, alimentent la filière de projets admissibles à des prêts et à des subventions pour le compte des 82 caisses Desjardins participantes. Le Fonds de progrès communautaire (FPC) travaille de concert avec des partenaires de la collectivité pour offrir des ateliers d'introduction sur les sources de financement non conventionnelles. Aussi, le FPC a déjà offert des services d'examen financier et d'élaboration de stratégies, mais il y a eu peu d'inscriptions pour ces services. Dès son démarrage, le programme Resilient Capital disposait de sa propre caisse pour accorder des subventions destinées à mettre la « dernière main » à l'amélioration de l'état de préparation à l'investissement des divers projets inclus dans sa filière. De plus, le programme Resilient Capital collabore avec le Service de développement communautaire de la Vancity Credit Union et la Vancity Community Foundation pour coordonner des activités de renforcement des compétences en matière de préparation à l'investissement. En Nouvelle-Écosse, le programme FIDEC dépend entièrement de la capacité de chaque collectivité pour élargir sa filière de projets d'investissement.

## Conclusions

Les études de cas de FIS présentées dans ce document sont toutes différentes les unes des autres et ne représentent qu'un petit échantillon de la riche mosaïque des FIS à l'échelle nationale. Ces études de cas offrent aussi de nombreux conseils qui sont tirés de



l'expérience propre à chacun des FIS, mais plusieurs de ces conseils s'appliquent spécifiquement à un modèle de FIS. Toutes les études de cas soulignent que le démarrage d'un FIS est une étape difficile. Un démarrage réussi exige de la ténacité, de la souplesse, des ressources suffisantes et un solide réseau d'intervenants pour survivre au long processus nécessaire afin d'évoluer du stade de concept à celui d'un organisme ayant pignon sur rue qui peut mobiliser des capitaux et exercer ses activités. Les sources et les montants de financement requis pour démarrer un FIS dépendent de plusieurs facteurs tels que la structure du fonds, les exigences réglementaires, la portée géographique et les sources de revenus d'exploitation, mais les études de cas présentées ici fournissent une variété de modèles de démarrage à titre d'exemple. Les fondations de bienfaisance, les coopératives financières et tous les ordres de gouvernement sont les principaux commanditaires des FIS. Bien que les études de cas des FIS font état de différents modèles de mobilisation des capitaux, elles mettent en évidence un défi commun : réunir des capitaux n'a rien d'une sinécure, peu importe qu'un intervenant essaie de les réunir alors qu'il se trouve à l'intérieur d'une coopérative financière réglementée ou qu'il tente d'obtenir du financement de multiples sources. Un autre défi commun en matière de mobilisation des capitaux consiste à atténuer l'importance du risque par rapport au rendement qui est perçu par les investisseurs potentiels. Pour surmonter le défi lié au risque perçu, les FIS vont cibler les investisseurs qui adhèrent à leur mission, développer leur feuille de route en investissements et rehausser le crédit et le rendement. Les modèles de déploiement des capitaux mentionnés dans les études de cas des FIS varient, mais sont tous confrontés à la difficulté de se constituer une filière de projets d'investissement solide. Les solutions pour aborder ce défi sont diversifiées et font habituellement appel à l'adaptation puisque les FIS évoluent, passant progressivement de la phase de démarrage à celle de l'exploitation.

Si les études de cas relatives aux FIS sont représentatives, les FIS existants ont besoin de subventions et ont de la difficulté à s'autofinancer, même s'ils ont été démarrés il y a longtemps. Il est évident que les collectivités canadiennes font face à des besoins criants qui augmentent sans cesse, allant des inégalités de revenus croissantes jusqu'aux effets des changements climatiques, mais nous ne sommes pas certains que la solution réside dans la mise sur pied d'autres petits FIS qui pourraient ne pas être viables économiquement et qui, par conséquent, auraient de la difficulté à remplir leur mission à long terme.

Il faut équilibrer la nécessité de trouver des solutions locales aux problèmes locaux avec la nécessité d'atteindre l'autonomie financière. L'économiste Joseph Schumpeter a démontré avec compétence que « ce qui est petit est beau », mais seulement si son effet persiste. Les FIS doivent sciemment fixer leurs objectifs financiers et leurs objectifs de rendement, en faire le suivi avec diligence et faire rapport avec transparence.

Les fondations de bienfaisance et les coopératives financières doivent poursuivre leur rôle de promoteur, non seulement en commanditant et en subventionnant, mais aussi en faisant croître leurs investissements dans les FIS pour les aider à développer leurs feuilles de route et à réduire le risque perçu. Cette collaboration croissante et cet investissement de ressources dans le secteur de la finance sociale doivent être stratégiquement orientés afin de construire et de renforcer les plateformes existantes, et d'en construire ou d'en commanditer de nouvelles uniquement lorsqu'il est démontré qu'il existe un besoin qui ne

peut pas être comblé par les sources de financement existantes. Néanmoins, ce capital à l'effet catalyseur et axé sur la collectivité n'est qu'une petite fraction du montant d'investissement requis. Pour faire face aux défis sociaux et environnementaux croissants à travers le pays, seul le gouvernement dispose de la taille et des outils appropriés pour aiguiller la répartition du capital à une telle échelle.

En ce qui a trait aux commandites et aux subventions destinées au démarrage et à l'exploitation des FIS, les gouvernements sont appelés à jouer un rôle essentiel pour tirer davantage profit des capitaux catalyseurs des collectivités. Le gouvernement peut aussi jouer un rôle clé pour réduire le risque associé aux investissements faits par l'entremise des FIS. Les études de cas de cette compilation soulignent comment les réserves pour pertes sur prêts de premier niveau fournies par les gouvernements municipal, provincial et fédéral ont permis de réaliser ces objectifs et, en même temps, favorisé le développement des feuilles de route des FIS. Le modèle du programme FIDEC de la Nouvelle-Écosse présente un exemple étonnant illustrant comment un gouvernement provincial peut utiliser un crédit d'impôt pour capital de risque conjointement avec un appel public à l'épargne par voie de prospectus simplifié pour canaliser des investissements importants provenant de particuliers vers les FIS. Ce procédé pourrait être reproduit ou davantage mis à profit soit par le gouvernement fédéral ou des municipalités, ou les deux à la fois. L'avantage de ce modèle est qu'il remet la prise de décision entre les mains de la collectivité, là où le besoin est souvent mieux compris. Toutefois, l'expérience du modèle du FIDEC de la Nouvelle-Écosse et celle du crédit d'impôt pour capital de risque des travailleurs (hors du Québec), qui semblent pourtant si différentes l'une de l'autre, doivent être mieux comprises afin que les futures politiques soient définies en tenant compte des leçons apprises en situation réelle au Canada et à l'étranger<sup>5</sup>.

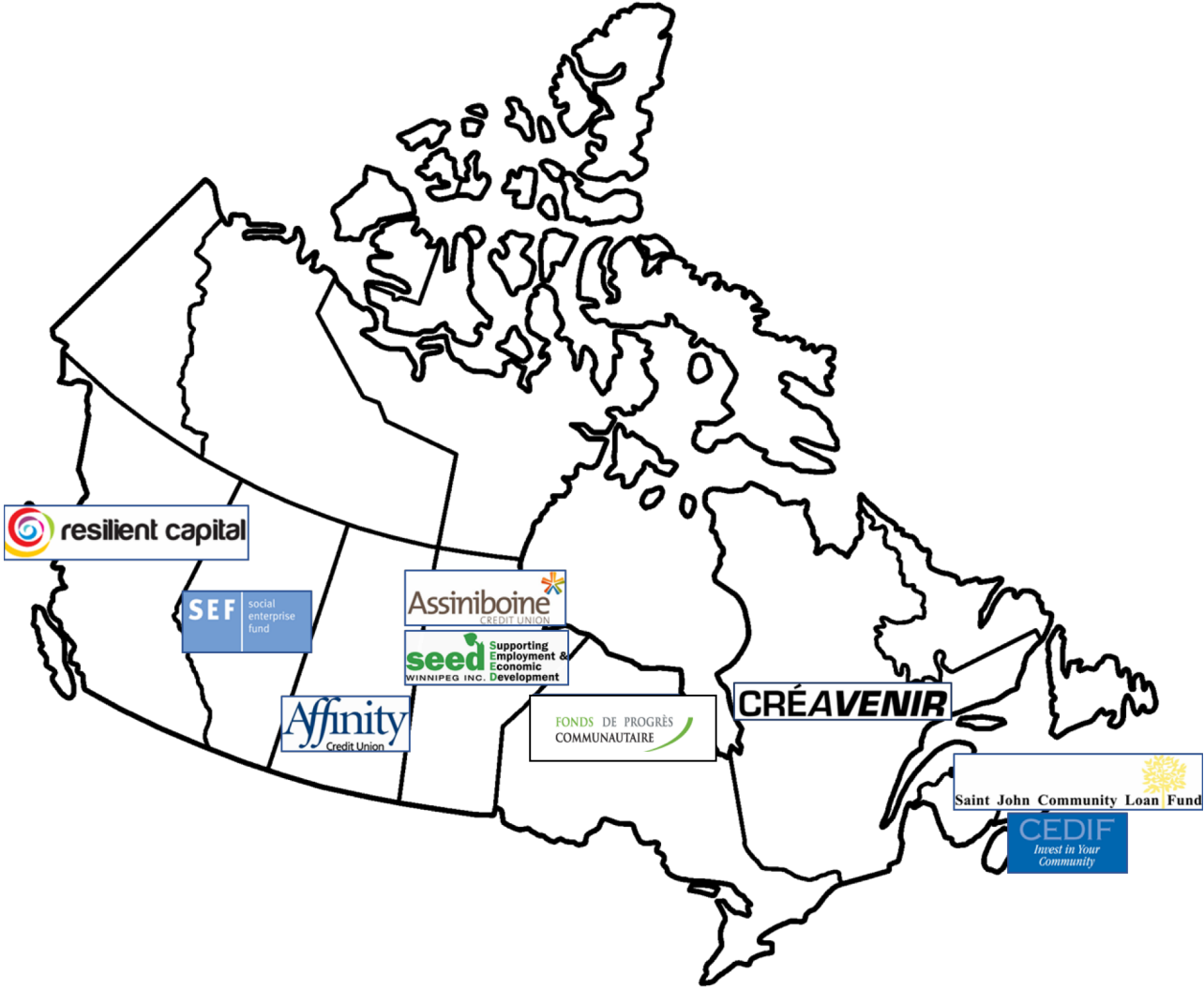
Les coopératives financières ont été des chefs de file en matière d'investissement communautaire, mais elles ne devraient pas être les seules institutions financières à œuvrer dans ce secteur. Le gouvernement fédéral et ceux des provinces doivent veiller à ce que les banques à charte et les compagnies d'assurance, en tant qu'oligopoles réglementés, soient obligées ou incitées à investir dans leurs collectivités en offrant plus que les modes de financement conventionnels et les activités de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) déjà en place<sup>6</sup>. Formuler des recommandations particulières au gouvernement ou aux intervenants du secteur financier dépasse le cadre du présent rapport, mais de telles recommandations, élaborées par des praticiens du secteur financier et des gestionnaires de fonds, seront traitées dans un rapport distinct dont la parution est prévue plus tard cette année. À la lecture de cette compilation d'études de cas, il est évident qu'il faudra que tous

<sup>5</sup> Aux États-Unis, depuis sa création en 2000, le programme de crédit d'impôt New Markets Tax Credit a accordé aux organismes en développement communautaire le pouvoir d'approuver et de verser 36,5 M\$ en crédit d'impôt.

<sup>6</sup> Aux États-Unis, le *Community Reinvestment Act* a été adopté en 1977 pour garantir que les banques et les autres institutions financières répondent aux besoins de crédit de tous les membres de la communauté. Il existe aux États-Unis plusieurs organismes réglementant les institutions financières, mais le FFIEC coordonne les activités interorganismes et la présentation de rapports. Les rapports nationaux peuvent être consultés au moyen du lien suivant : <http://www.ffiec.gov/craadweb/national.aspx>. En vertu des exigences de l'Agence du revenu du Canada, les banques accordent des prêts dépassant 200 M\$ par année aux petites entreprises et aux fermes situées dans des quartiers où les revenus sont faibles et modestes.

les ordres de gouvernement s'engagent fermement à mettre en place un environnement et une structure favorables à la finance sociale, ce qui comprend des procédures d'accès plus efficaces et des mesures incitatives tant pour les individus qui investissent que pour les institutions financières, si on veut voir augmenter considérablement les mouvements de capitaux qui seront consacrés à enrayer les défis sociaux et environnementaux les plus pressants au Canada.

# Études de cas



---

## Le Fonds de progrès communautaire (Community Forward Fund)



<b>Nom :</b>	Fonds de progrès communautaire (Community Forward Fund)
<b>Objectif :</b>	<p>Accorde des prêts aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance, ou intervient pour aider ces organismes à obtenir du financement.</p> <p>Notre fonds vise à combler des lacunes dans l'accès des petites et moyennes entreprises aux prêts en capital patient, aux prêts pour fonds de roulement et aux prêts-relais.</p> <p>Nous offrons des services d'examen et d'encadrement financier ainsi que des outils d'évaluation pour renforcer les compétences et les capacités financières des organismes sans but lucratif.</p>
<b>Principaux bénéficiaires des investissements :</b>	Organismes sans but lucratif canadiens
<b>Principal type de capitaux déployés :</b>	Prêts aux organismes sans but lucratif (exclusivement)
<b>Fonds sous gestion (actuels ou cible) :</b>	Mobilisés : 9,8 M\$; cible : 20 M\$ d'ici 2016
<b>Rendement financier cible pour les investisseurs</b>	Le rendement cible est de 3,5 % par an.
<b>Nombre actuel de bénéficiaires des investissements :</b>	26 prêts approuvés (2013); cible pour 2014 : 18 transactions
<b>Types et nombre d'investisseurs :</b>	Investisseurs visant des retombées sociales - en particulier, les fondations publiques et privées et les particuliers intéressés
<b>Principale zone géographique couverte :</b>	Les premiers capitaux ont été déployés en Ontario. La zone cible couvre l'ensemble du Canada.

---

## Introduction

Le Fonds de progrès communautaire (société de gestion) est une société sans but lucratif inscrite à titre de gestionnaire de fonds d'investissement. Cette société gère les sommes investies qui sont gardées en fiducie par le Fonds de progrès communautaire. Ensemble, ces deux entités sont communément désignées sous l'appellation Fonds de progrès communautaire ou FPC.

## Démarrage

### Création du Fonds de progrès communautaire

#### Les origines du FPC

Le Fonds de progrès communautaire (FPC) a été conçu en 2010. L'instigatrice du projet est Nora Sobolov, qui a travaillé dans le secteur des services financiers, des entreprises privées et des organismes sans but lucratif. Nora a constaté que les organismes sans but lucratif et de bienfaisance faisaient face à des pressions pour faire évoluer leurs modèles d'affaires et leurs sources de revenus (collectes de fonds et obtention de subventions) vers des modèles plus sophistiqués, ce qui comprend des activités de programmes et d'entreprises productrices de revenus. Les sources traditionnelles de revenus, c'est-à-dire les gouvernements et les organismes de bienfaisance, sont fortement sollicitées de toutes parts et les organismes sans but lucratif doivent rechercher d'autres moyens pour générer des revenus à partir de sources nouvelles et existantes. Une des composantes clés pour y parvenir est de constituer une source de capital qui sera investi dans les idées et les programmes destinés aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance.

Bénéficiant du soutien et de l'aide financière de diverses fondations, une analyse des besoins a été réalisée en 2010. L'objectif était de vérifier s'il y avait effectivement un besoin à combler en matière d'accès au capital et une demande pour des prêts destinés aux organismes sans but lucratif. L'analyse visait aussi à trouver un groupe d'investisseurs potentiels intéressés par le FPC. La cible du FPC était constituée de fondations de bienfaisance disposant de fonds à investir et qui étaient intéressées par :

- le développement des capacités financières des organismes sans but lucratif;
- un instrument d'investissement indépendant favorisant l'accès des organismes sans but lucratif au capital;
- un rendement modeste sur le capital investi (leur but est de préserver leur capital);
- la réalisation de retombées sociales grâce au renforcement et à la viabilité économique accrue des organismes sans but lucratif.

Parmi les premiers organismes ayant appuyé le FPC, on retrouve les Fondations communautaires d'Ottawa, d'Hamilton et de Kitchener. Ces organismes sont des chefs de file dans le domaine de l'investissement d'impact, c'est-à-dire qu'elles investissent une partie de leur capital dans des initiatives qui génèrent des retombées financières et sociales. Très tôt, ils ont confié au FPC des fonds à investir et, depuis, ils sont demeurés des

---

partenaires communautaires importants en nous aidant à trouver des candidats pour nos prêts et, dans certains cas, en participant aux investissements sous forme de prêts au même titre que le FPC.

Un des éléments qui a grandement contribué au succès du lancement du FPC a été une subvention obtenue de l'Ontario Trillium Foundation. Cette subvention a servi à couvrir les frais de gestion du fonds et d'amélioration de ses capacités financières durant les phases du démarrage et du développement initial. Elle a aussi permis au FPC de surmonter des obstacles majeurs lors du démarrage. Cette subvention et les autres sources d'assistance sont abordées ci-dessous. La Vancity Credit Union a aussi joué un rôle important puisqu'elle a fourni à la société de gestion du Fonds de progrès communautaire des sommes suffisantes pour assurer son fonctionnement au cours des deux premières années. Les revenus gagnés étaient insuffisants durant cette période pour payer les frais de la société de gestion de fonds.

Le FPC a été officiellement lancé en juillet 2012 et le capital initialement souscrit était d'environ 5 M\$. Avant le lancement, les activités du FPC se sont surtout concentrées sur l'enregistrement de la société de gestion du Fonds de progrès communautaire auprès des commissions en valeurs mobilières de l'Ontario et de quatre autres provinces. De plus, des efforts importants ont porté sur la recherche de candidats aux prêts. À la fin de l'exercice financier de 2012, le capital de base du FPC s'établissait tout juste sous la barre des 8 M\$.

#### Mission du FPC

Les modèles ayant servi de guide pour celui du FPC existent aux États-Unis où les Community Development Financial Institutions (CDFI) fournissent depuis longtemps du capital au secteur des organismes sans but lucratif ainsi que des services de soutien financier. Aux États-Unis, tout comme au Canada, les organismes sans but lucratif ont difficilement accès à du capital. Parmi les raisons expliquant ce fait, il peut y avoir le manque d'intérêt des institutions financières conventionnelles envers le risque, un manque de compréhension des modèles d'affaires en usage chez les organismes sans but lucratif et, par conséquent, du risque (ou du manque de risque) associé avec l'offre de prêts à ce secteur, ou bien une préoccupation concernant les répercussions probables qu'entraînerait la saisie des actifs d'un organisme sans but lucratif qui est fortement ancré dans une collectivité, mais qui ne peut plus respecter ses obligations financières.

À l'exception des subventions, les prêts sont la méthode la plus simple et la moins risquée de fournir du capital aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance. Au Canada, il existe un nombre limité d'organismes prêteurs axés sur les besoins communautaires. Le FPC est la seule entité de ce genre qui est aussi enregistrée à titre de gestionnaire de placements.

#### Filière de candidats aux prêts

Au début de ses activités, le FPC avait trouvé près de 30 candidats pour ses prêts. Parmi ceux-ci, seule une poignée s'est effectivement vue accorder un prêt. Le processus officiel de demande de prêt, l'examen du plan d'affaires et l'évaluation du risque posé par le plan d'affaires et l'organisme ont mené à l'élimination d'un certain nombre de demandes. De

---

plus, certains candidats ayant soumis une demande auprès du FPC ont finalement été jugés admissibles à recevoir des prêts conventionnels à un taux d'intérêt moindre.

Durant ses 18 premiers mois d'activités, le FPC a constitué une filière de prêts plus fiable en collaborant avec des partenaires communautaires, en offrant des ateliers informels et en publicisant ses services auprès du secteur sans but lucratif. Le plus grand défi consiste à trouver des candidats aux prêts dans le secteur des services sociaux. Les revenus et les modèles d'affaires en usage dans ces organismes sont moins stables. Leurs revenus proviennent davantage des subsides gouvernementaux. Les revenus produits par des activités d'entreprise et liés aux actifs sont moins importants.

#### Groupes de dirigeants

Deux groupes de dirigeants ont joué un rôle important auprès du FPC. Il y a d'abord eu le conseil des fondateurs dont les membres ont mis leur expertise et leur expérience du milieu de la finance, des prêts, du droit, des organismes sans but lucratif et des fondations au service du FPC. Par la suite, un groupe consultatif, constitué de praticiens expérimentés en démarrage d'organismes, en gestion de fonds et en finance, et connaissant bien le milieu communautaire, a enrichi l'apport du conseil des fondateurs. Ces bénévoles ont aidé le FPC en élaborant et en mettant en place des processus d'investissement et de prêt, en plus d'en renforcer les compétences financières.

#### Parrainage

Le Fonds de progrès communautaire a amorcé ses activités sans « adresse » institutionnelle ou de parrainage officiel. Au départ, l'idée était de créer un gestionnaire de fonds sans but lucratif qui s'occuperait de gérer des fonds d'investissement pour le compte d'investisseurs.

Comme il a été mentionné précédemment, le FPC n'aurait pas vu le jour sans l'aide organisationnelle et financière de l'Ontario Trillium Foundation et de la Vancity Community Foundation. Il importe aussi de noter que le FPC a reçu sans frais des conseils juridiques et du soutien lors de l'élaboration de son modèle d'affaires et du processus d'enregistrement du fonds. Sans cet appui, le FPC aurait été dans l'incapacité de démarrer ou d'avoir les sommes nécessaires pour mettre en pratique son modèle d'affaires.

#### Modèles ayant servi de guide au FPC

Comme il a été mentionné précédemment, les modèles dont s'est inspiré le FPC pour élaborer sa structure organisationnelle proviennent en grande partie des États-Unis. Le Non-Profit Finance Fund, bien qu'il soit plus grand que le FPC, a fourni un gabarit pour mettre au point les activités de renforcement des compétences financières et de prêt du FPC. Au Canada, bien qu'il existe des organismes offrant des prêts destinés aux organismes sans but lucratif, aucun d'entre eux n'a été enregistré à titre de fonds jusqu'à ce jour et, par conséquent, ils fonctionnent au moyen d'un autre type de capital de base. La plupart de ces fonds ont une portée géographique restreinte, alors que le FPC vise à offrir ses services à travers tout le pays.

Le FPC a choisi de s'enregistrer à titre de gestionnaire de placements pour trois raisons



---

principales. En premier lieu, cette forme juridique permet au FPC d'adopter une structure permanente : il n'a pas besoin de se saborder, puis de renouveler sa structure comme le ferait une société en commandite. Les investisseurs sont « bloqués » pendant une période de cinq ans et, par la suite, ils peuvent racheter leurs parts en fonction des nouveaux montants qui sont investis dans le FPC. Deuxièmement, c'est une forme juridique dans laquelle les organismes de bienfaisance peuvent directement effectuer des placements sans se soucier de savoir s'ils respectent ou non les règlements de l'Agence du revenu du Canada (ARC) concernant les investissements caritatifs. Certaines fondations expriment des réserves à propos des placements effectués dans des sociétés en commandite et d'autres instruments similaires puisqu'on pourrait considérer qu'elles sont « propriétaires d'une entreprise », même lorsque ces placements sont faits par l'entremise de fiducies et non pas par la fondation elle-même. Enfin, adopter le statut de gestionnaire de placements enregistré, c'est opter pour une forme juridique reconnue dans l'industrie financière et qui est facilement comprise par toutes les catégories d'investisseurs. Le versement d'un revenu de placement annuel à l'investisseur est un processus simple qui est fondé sur la différence entre les revenus générés par le fonds et les frais de gestion encourus par le fonds. Cette approche de distribution du revenu est moins compliquée que ne l'est habituellement celle des sociétés en commandite et son fonctionnement est le même, que les investisseurs soient assujettis à l'impôt ou non (malgré que l'on s'attend peu à y retrouver des investisseurs imposables). Les versements annuels aident les organismes de bienfaisance qui investissent à respecter les exigences relatives à leur contingent de versements.

Le FPC est offert seulement aux investisseurs agréés (conformément à la définition réglementaire). En tant que gestionnaire de placements, le FPC doit s'enregistrer dans chaque province où il souhaite mobiliser des capitaux. Cette exigence entraîne des frais et une complexité additionnels, ce qui est un point négatif de ce modèle. Une autre exigence de l'enregistrement réside dans le fait que des rapports trimestriels et annuels doivent être transmis à chaque organisme responsable de l'enregistrement. Jusqu'à ce jour, le FPC est enregistré auprès de cinq provinces.

## Défis et obstacles liés au démarrage

### Défis juridiques et réglementaires

Un des principaux défis auquel a fait face le FPC fut de compléter l'enregistrement de la société de gestion du Fonds de progrès communautaire à titre de gestionnaire de placements en Ontario, puis en Colombie-Britannique, en Alberta, au Québec et à Terre-Neuve. La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario n'avait aucune expérience concernant l'enregistrement d'un gestionnaire de placements sans but lucratif et, initialement, les préposés ne comprenaient pas le modèle d'affaires du fonds d'emprunt tel qu'il avait été soumis. Il a fallu près de 18 mois pour finaliser l'enregistrement. Effectuer la même procédure dans les autres provinces a exigé dix autres mois puisque l'enregistrement auprès de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) a une portée restreinte et que chaque province devait recommencer le processus d'évaluation de la demande au lieu de s'appuyer sur la décision de la CVMO. À chaque demande d'enregistrement, les exigences provinciales ont varié et ont entraîné la préparation de documents particuliers. Ce n'est qu'une fois les procédures d'enregistrement terminées que le FPC a pu commencer à réunir

---

des fonds.

### Défis stratégiques

Un autre défi pour le FPC a consisté à bâtir une filière en partant des deux extrémités : les investisseurs potentiels et les candidats aux prêts. En ce qui concerne les candidats aux prêts, le FPC a travaillé principalement en Ontario pendant les 18 premiers mois pour les recruter, en plus de collaborer avec des partenaires communautaires. Plusieurs de ces partenaires communautaires ont aussi fait des placements dans le FPC. Le FPC en retire de nombreux avantages : les organismes qui investissent peuvent trouver des organismes sans but lucratif se qualifiant comme candidats aux prêts pour le compte du FPC, connaissent les candidats potentiels et peuvent voir les bienfaits immédiats qu'apporte le FPC dans leur collectivité. Le FPC souhaite étendre davantage ses services en contactant plus directement les organismes sans but lucratif et de bienfaisance et en utilisant les médias sociaux et des réunions associatives. On s'attend à ce que les contacts se fassent de plus en plus par l'entremise des médias sociaux et d'autres moyens électroniques.

### Défis financiers

Le modèle d'affaires du FPC est simple. Les activités de renforcement des compétences financières doivent s'autofinancer au cours de leur seconde année d'existence (soit au moyen de subventions ou de revenus gagnés). Les frais encourus par la société de gestion du FPC sont couverts par les honoraires facturés au FPC pour mobiliser des capitaux, accorder des prêts et fournir des services connexes. Les honoraires sont payés par le Fonds à partir des revenus qu'il gagne au moyen de ses activités de prêt. Un plafond s'applique à l'ensemble des honoraires que la société de gestion du FPC peut gagner, ce qui garantit que la majeure partie des revenus générés seront retournés aux investisseurs.

Le modèle d'affaires est fondé sur un fonds mature de 20 M\$ en capitaux réunis et déployés sous forme de prêts. Puisque ce capital de base ne sera pas atteint avant 2016, le défi du FPC et de sa société de gestion est de produire assez de revenus pendant les années précédant 2016. Comme il a été mentionné précédemment, les contributions reçues sous forme de subventions de l'Ontario Trillium Foundation et de la Vancity Credit Union ont joué un rôle essentiel pour soutenir le FPC au cours de sa phase de démarrage.

### Filière de prêts

Durant la phase de planification, le FPC a réalisé une étude sur la demande pour des prêts. Il est venu à la conclusion qu'il y aurait une demande suffisante pour un fonds de 20 à 30 M\$, que ce marché aurait besoin d'être développé et que les candidats aux prêts auraient besoin d'aide pour renforcer leurs compétences financières. Trouver des projets nécessitant des prêts et accorder des prêts a représenté un important défi au cours de la phase de démarrage. Après 18 mois d'activités, le FPC fait part des observations suivantes :

- La période écoulée entre le moment où l'emprunteur s'informe et celui où le prêt est finalement accordé est assez longue; plus longue que prévue en fait.
- Les demandes de prêt sont plus coûteuses à traiter que prévu en raison des efforts requis pour perfectionner les plans d'affaires et de l'aide apportée lors

---

de l'élaboration de modèles financiers.

- Plusieurs demandeurs de prêt ont besoin de renforcer leurs compétences financières et d'être mieux formés avant d'être prêts à recevoir du financement.
- La période écoulée entre le moment où le prêt est approuvé et le retrait des fonds est important. Ces délais peuvent être dus à la nature des projets qui nécessitent plusieurs approbations et à l'ajout de ressources additionnelles en provenance du gouvernement ou d'organismes de bienfaisance. Ces efforts de coordination se traduisent par une augmentation du temps de traitement de la demande.

Il est évident, selon le FPC, qu'il existe un marché pour les prêts destinés aux organismes sans but lucratif. Les défis consistent : 1) à faire connaître le FPC auprès des emprunteurs potentiels (le FPC dispose d'ailleurs d'un budget pour les activités de marketing); 2) à travailler avec des partenaires sur le terrain, car ils sont les mieux placés pour comprendre les candidats aux prêts, analyser leur situation et les plans qu'ils ont préparés, et vérifier si ces plans sont appuyés par la collectivité et s'ils créent de la valeur; 3) à renforcer les compétences financières au sein des organismes sans but lucratif afin que leur personnel puisse comprendre comment utiliser les prêts.

#### Autres sujets - Ressources humaines

Une part importante de la réussite du FPC jusqu'à ce jour est liée à son personnel engagé et très expérimenté dans les domaines de la supervision financière, des activités de prêt et du renforcement des compétences financières. Les dirigeants du FPC reconnaissent que leurs employés démontrent une volonté de partager cette expertise, qu'ils acceptent de travailler à temps partiel et qu'ils aient choisi d'œuvrer au sein du FPC en raison de sa mission particulière au lieu d'accepter d'autres possibilités d'emplois. Les compétences et les connaissances nécessaires pour travailler au FPC et à la société de gestion du FPC ne sont pas faciles à trouver dans le secteur des organismes sans but lucratif.

#### Subventions

Comme il a été indiqué précédemment, l'aide obtenue par le FPC et la société de gestion du FPC sous forme de subventions au cours de la phase de démarrage a grandement contribué à réaliser le modèle d'affaires planifié.

#### Temps et coûts liés au démarrage

Il a fallu près de trois ans pour passer de l'étape de conception à l'étape du lancement du FPC. Le temps requis pour compléter l'élaboration du concept a été d'environ un an. Pour compléter l'étape de l'enregistrement du FPC auprès des organismes en valeurs mobilières, il a fallu presque 18 mois.

Puisque plusieurs des services dont ont bénéficié le FPC et sa société de gestion leur ont été fournis gratuitement, il n'est pas possible de calculer les coûts définitifs. Au début du projet, les coûts totaux pour se rendre à l'étape du lancement avaient été estimés à près de 1 M\$. Les coûts réels estimés sont proches de ce montant.

---

La gamme d'expertise nécessaire pour lancer le FPC est considérable : expertise juridique (en particulier pour l'enregistrement auprès des organismes de réglementation en valeurs mobilières), expertise en préparation d'appels publics à l'épargne et expertise en documentation de souscription et en contrats de fiducie. De plus, il a fallu faire appel à des ressources spécialisées pour préparer une politique, un manuel de procédures et un processus de traitement des prêts, ce qui comprend un processus d'évaluation du crédit et du risque. Pour assurer la prestation de ses services, le FPC doit pouvoir compter sur un personnel qui connaît bien le secteur des organismes sans but lucratif et le renforcement des compétences financières.

## Les investissements

### Investisseurs

Comme il a été mentionné précédemment, le FPC cible les investisseurs recherchant un impact social, intéressés par le développement des compétences financières des organismes sans but lucratif et satisfaits d'un rendement modeste sur leurs placements. Le FPC a d'abord contacté des fondations communautaires et privées, dont plusieurs possédaient une politique d'investissement d'impact ou souhaitaient trouver des projets d'investissement générateurs de retombées sociales.

Dorénavant, le FPC vise à entrer en relation avec des investisseurs institutionnels et privés qui appuient la mission du FPC.

### Environnement d'investissement

Nous en sommes aux balbutiements en ce qui a trait aux procédés pour susciter de l'intérêt envers les investissements d'impact au Canada. De plus, l'intérêt porté aux fonds à impact social est quelque peu limité. Deux obstacles freinant l'intérêt des investisseurs caritatifs ont été identifiés :

- Un taux de rendement inférieur au taux cible du portefeuille de placements :
  - Le FPC vise un taux de rendement annuel de 3,5 %. La plupart des fondations visent un taux de 6 à 7 % afin de respecter leur contingent de versements (3,5 % du capital de base), d'absorber leurs frais de gestion et de suivre le taux d'inflation. Un investisseur participant au FPC doit généralement comprendre que les retombées sociales dont bénéficient les organismes sans but lucratif comblent l'écart entre le rendement qu'il obtient et le rendement du portefeuille. Cette situation limitera aussi quelle portion de leur capital de base ces fondations peuvent investir dans de tels projets, même si elles sont entièrement d'accord avec les retombées attendues. Les investisseurs sans visées caritatives peuvent aussi avoir des préoccupations semblables en ce qui concerne le rendement réel, mais ils ne sont pas confrontés aux exigences imposées par l'ARC aux fondations.
  
- Le manque de liquidité des investissements d'impact :
  - La plupart des investissements d'impact exigent que les sommes soient

---

investies pour une période déterminée. À l'opposé des titres cotés en bourse, ces placements ne peuvent pas être rachetés à court préavis si l'investisseur a besoin des fonds ou souhaite les investir ailleurs. Ceci est un obstacle pour ceux qui désirent effectuer des placements importants dans le FPC. Les investisseurs caritatifs ne peuvent pas se permettre de bloquer de larges pans de leur capital dans des actifs qu'ils ne peuvent pas liquider s'ils sont tenus, à un moment donné, de les racheter pour respecter les exigences d'un programme ou d'un contingent de versements. Ce problème devient graduellement plus important dans la mesure où les investisseurs caritatifs souhaitent réaliser plusieurs investissements à impact social (pour assurer la diversification), ce qui limitera encore plus les sommes qu'ils peuvent allouer à chaque placement.

Les fondations privées choisiront peut-être de traiter les investissements d'impact comme des investissements liés à un programme afin qu'une partie du placement soit admissible à titre de versement aux fins du contingent de versements imposé par l'ARC. Toutefois, il est très difficile de répondre aux exigences d'un tel investisseur au sein d'un fonds où il n'y a aucun autre investisseur effectuant des investissements liés à un programme parce que les ententes relatives à la contribution et à l'utilisation des fonds doivent être modifiées pour accommoder les différents types d'investisseurs, parce que la gestion des fonds devient très compliquée et parce qu'aux yeux des investisseurs dont les placements sont liés à un programme, l'utilisation des fonds doit respecter leurs exigences programmatiques.

### Leçons apprises

Voici des observations notées par le FPC au cours de ses recherches pour trouver des investisseurs :

- Il existe un groupe central d'investisseurs caritatifs qui sont fermement engagés envers les investissements d'impact et qui sont des chefs de file en matière de soutien aux fonds tels que le FPC.
- Mis à part ce groupe central, l'intérêt porté aux investissements d'impact est restreint, particulièrement dans le secteur social.
- Les investisseurs d'impact motivés doivent composer avec des contraintes relatives au montant total qu'ils peuvent placer dans ce type de placement et, par conséquent, ils sont encore plus limités quant aux sommes qu'ils peuvent investir dans chaque fonds.
- Les investisseurs visant des retombées sociales souhaitent que les effets se concrétisent dans leur propre collectivité et sont peu enclins à investir dans un fonds d'envergure nationale, même si on peut leur démontrer qu'il y aura des retombées à l'échelle locale et que la valeur de ces retombées dépassera celle du montant investi dans le fonds.
- Quantifier les retombées sociales préoccupe beaucoup les investisseurs parce qu'ils souhaitent mesurer concrètement les effets de leurs investissements.

---

## Stratégies pour attirer les investisseurs

Le FPC utilise une stratégie à deux volets pour réunir des capitaux à la fois auprès des fondations et des particuliers. Ces derniers représentent un défi plus grand parce que les conseillers financiers des personnes à valeur nette élevée connaissent peu le domaine des investissements d'impact. Le FPC n'a eu aucun résultat probant lorsqu'il a tenté d'intéresser des investisseurs institutionnels. Le capital de base relativement réduit constitue un obstacle pour les investisseurs devant respecter un montant d'investissement minimal élevé et ne souhaitant pas détenir plus que 5 ou 10 % de la valeur totale du fonds.

Le FPC s'est joint à la plateforme SVX, qui est commanditée par MaRS, dans le but d'attirer l'attention des investisseurs institutionnels et des investisseurs autres que des fondations.

### Défis liés aux investisseurs

En plus des défis mentionnés ci-dessus, le taux de rendement relativement faible obtenu par le FPC peut contribuer à limiter le nombre et la valeur des investissements. Bien que le FPC soit conçu pour réaliser un rendement dont la valeur correspond minimalement au contingent de versements imposé aux fondations, celles-ci doivent néanmoins tenir compte de l'incidence financière totale.

Durant la phase de démarrage, il était difficile de démontrer les retombées bénéfiques que le FPC pouvait apporter aux organismes sans but lucratif en raison du peu de prêts accordés. Après 18 mois d'activités, on surmonte assez facilement ce problème en faisant valoir le nombre et la variété des prêts accordés.

### Processus d'investissement

Tous les investisseurs participant au FPC remplissent un contrat de souscription stipulant le montant qu'ils s'engagent à investir. Des honoraires peu élevés sont exigibles à cette étape. Des montants sont retirés périodiquement du compte de chaque investisseur pour financer les prêts qui ont été accordés. Les montants retirés sont calculés au prorata de l'ensemble des fonds détenus par tous les autres investisseurs au moment où le prêt est accordé, de telle façon que les investisseurs contribuent à financer de multiples prêts. Les investisseurs assument conjointement le risque associé au fonds en proportion des montants qu'ils y ont investis.

## Déploiement des capitaux

### Processus de prêt

Les emprunteurs qui sont intéressés communiquent avec le FPC par l'entremise du directeur des services de prêt. S'il y a une concordance entre les besoins de l'emprunteur et les objectifs du FPC et s'il y a une possibilité d'accorder un prêt, le candidat remplit une demande de prêt et paie des frais de traitement minimales. Le directeur des services de prêt étudie le prêt demandé, la situation de l'organisme qui emprunte ainsi que le plan d'affaires soumis. Les demandes de prêt qui traversent avec succès ce processus d'évaluation sont recommandées pour être approuvées par le directeur des services

---

financiers et le chef de la direction, qui étudient à leur tour le prêt demandé. Si tous s'entendent pour poursuivre l'étude de la demande, celle-ci est présentée à un comité de crédit (comité du conseil d'administration) pour approbation. Les prêts dont la valeur dépasse un certain seuil doivent être approuvés par le conseil d'administration.

### Renforcement des compétences financières

Le FPC a collaboré avec des partenaires communautaires pour offrir des ateliers d'introduction sur les sources de financement non conventionnelles. Il a aussi offert des services d'examen financier et d'élaboration de stratégies financières. Il y a eu peu d'inscriptions pour les services d'examen financier. En 2013, le FPC a aussi mis sur pied des ateliers d'encadrement en stratégie financière visant à développer la capacité des organismes participants à comprendre les tendances financières en interprétant des données plus détaillées et à formuler des stratégies pour progresser. Les ateliers de stratégie financière utilisent des données recueillies au moyen d'outils informatiques développés par le FPC.

### Personnel

Le FPC peut compter sur une équipe dont l'équivalent temps plein est de 3,5 personnes, soit un coordonnateur administratif à temps plein et quatre postes à temps partiel. De plus, les services juridiques et les services de communication sont assurés par des sous-traitants. Comme il a été mentionné précédemment, certains postes exigent des compétences spécialisées. Aussi, les personnes occupant les postes de conseiller en fonds d'investissement et de chef de la conformité doivent satisfaire aux exigences des organismes de réglementation en valeurs mobilières. Le FPC a aussi besoin des services d'une « personne désignée responsable » qui doit veiller au respect de toutes les exigences réglementaires pour le compte du gestionnaire du fonds et du FPC.

### Production de rapports

Les investisseurs reçoivent des rapports tous les trimestres. Lorsque cela est requis, le personnel du FPC rencontre chaque investisseur ou comité d'investissement une fois par année, en plus de le faire sur demande. Les rapports trimestriels sont aussi envoyés à tous les organismes de réglementation en valeurs mobilières. Enfin, chaque année, le FPC doit remplir et soumettre des documents à ces mêmes organismes de réglementation.

### Autres commentaires

Le FPC a été conçu de manière à réduire au minimum les obstacles auxquels les investisseurs caritatifs intéressés à y effectuer des placements pourraient être confrontés et c'est en partie pourquoi il a été dûment enregistré. L'enregistrement du FPC a entraîné des coûts de démarrage et d'exploitation importants. Les groupes qui envisagent de mettre sur pied des structures similaires devraient soigneusement évaluer ces coûts et déterminer s'ils justifient la poursuite de la démarche d'enregistrement lorsqu'on les compare aux obstacles additionnels que le non-enregistrement entraînerait pour les investisseurs.

Dans tous les cas, le modèle d'affaires ne fonctionne qu'une fois que le fonds a atteint sa maturité et il faut passablement de temps avant d'en arriver à ce stade. Il importe que le

---

fonds puisse compter sur le soutien financier de ses commanditaires durant cette période.

Une bonne idée n'est pas synonyme de demande du marché. Le FPC a consacré beaucoup de temps à étudier le marché des investisseurs et celui des emprunteurs pour découvrir qu'il y avait un intérêt envers le projet ainsi que des besoins à combler dans ces deux marchés. Aux particuliers et aux groupes souhaitant mettre sur pied un fonds, il est fortement conseillé de consacrer tout le temps et toutes les ressources nécessaires pour effectuer des études de précommercialisation.

## Coordonnées

Pour obtenir des renseignements additionnels, prière de communiquer avec :

[www.communityforwardfund.ca](http://www.communityforwardfund.ca)

Chef de la direction

Derek Ballantyne

[dballantyne@dkgi.ca](mailto:dballantyne@dkgi.ca)



## Le Fonds d'entreprises sociales (Social Enterprise Fund)



<b>Nom :</b>	Fonds d'entreprises sociales (Social Enterprise Fund)
<b>Objectif :</b>	Satisfaire les besoins financiers des entrepreneurs sociaux et des entreprises sociales de l'Alberta.
<b>Principaux bénéficiaires des investissements :</b>	Organisme ou entreprise qui adopte une approche de production orientée marché et de vente de biens ou de services pour poursuivre une mission d'intérêt public.  Sont notamment visés : les secteurs social, environnemental et culturel.
<b>Principal type de capitaux déployés :</b>	Prêts (possibilité de subventions, mais elles sont peu utilisées)  Placements en actions à l'étude pour utilisation future
<b>Fonds sous gestion (actuels ou cible) :</b>	12,5 M\$ en activité (fonds additionnels engagés au besoin) 9 934 000 \$ investis (en date du 24 février 2014)
<b>Rendement financier cible pour les investisseurs :</b>	Rendement brut de 5 à 6 %
<b>Nombre actuel de bénéficiaires des investissements :</b>	22 (en date du 24 février 2014)
<b>Types et nombre d'investisseurs :</b>	Organisme de bienfaisance ou fondation : 1 Municipalité : 1 Organisme sans but lucratif : 1
<b>Principale zone géographique couverte :</b>	Alberta

*Le Fonds d'entreprises sociales accorde des prêts aux entreprises sociales et aux entrepreneurs sociaux établis en Alberta. Nous utilisons quelquefois le slogan « De l'argent en mission » pour décrire notre organisme.*

Nous nous concentrons sur les organismes et les entreprises qui oeuvrent pour le bien de la collectivité en nous basant sur la définition d'« entreprise sociale » du Groupe d'étude canadien sur la finance sociale : « Un organisme ou une entreprise qui adopte une approche de production orientée vers le marché et la vente de biens ou de services pour poursuivre une mission d'intérêt public. L'entreprise sociale englobe un large éventail d'entités allant des entreprises de bienfaisance aux organismes sans but lucratif en passant par les coopératives et les entreprises à vocation sociale. » Le FES est disposé à évaluer une grande variété d'activités

---

axées sur des missions d'intérêt public. Aucun type d'entreprise ou secteur d'activités n'est exclu.

Compte tenu de sa capacité de production, le FES s'occupe principalement de financement par emprunt comme les prêts à terme. Ces fonds sont utilisés par les clients du FES pour soutenir une gamme étendue d'activités comprenant, entre autres :

- le capital d'exploitation;
- les hypothèques;
- les prêts-relais;
- les améliorations locatives;
- le démarrage d'entreprise;
- le capital de croissance.

Le FES est une marque et une vitrine derrière lesquelles on trouve un organisme qui donne un accès à de nombreux instruments d'investissement à impact social. Mis sur pied en 2008, il a d'abord offert des services aux entrepreneurs sociaux d'Edmonton avant de les étendre à l'ensemble de l'Alberta.

## Les débuts

Le FES a pris naissance au sein de l'administration municipale d'Edmonton. Au début des années 2000, le personnel affecté au développement communautaire, partant du principe que la réussite économique est un facteur important pour s'attaquer à plusieurs défis communautaires, s'est intéressé aux modèles d'entreprises sociales ailleurs dans le monde. Ces employés avaient obtenu un certain succès en encadrant des organismes qui s'occupaient d'intégrer les défavorisés sur le marché du travail<sup>7</sup> et ils comprenaient la nécessité d'avoir accès à des mécanismes de financement non conventionnels pour concrétiser des changements sociaux.

Le groupe a commencé à faire des recherches sérieuses et a entrepris un processus consultatif échelonné sur plusieurs années. Des sondages, des groupes de discussion et des séances de rétroaction ont eu lieu. Des consultants locaux et hors province ont été recrutés. On a aussi étudié les modèles existant ailleurs dans le monde.

Comme c'est le cas dans la plupart des collaborations qui fonctionnent, la réussite dépend parfois d'avoir les bonnes personnes au bon endroit au bon moment. Durant sa quête pour découvrir une solution en finance sociale fonctionnelle, le personnel de la ville a trouvé un partenaire potentiel en la personne du nouveau chef de la direction de l'Edmonton Community Foundation (Fondation communautaire d'Edmonton - ECF) qui, alors qu'il occupait un autre poste, avait aidé à lancer une entreprise sociale bien connue<sup>8</sup> à Edmonton et vu par lui-même

---

<sup>7</sup> C'est dans le cadre de ce projet que l'organisme Women Building Futures d'Edmonton, qui connaît beaucoup de succès, est né.

<sup>8</sup> Kids in the Hall est un restaurant situé dans l'hôtel de ville d'Edmonton qui emploie des jeunes à risque afin qu'ils acquièrent de l'expérience, tout en leur offrant des services de counselling.

---

ce que l'approche propre aux entreprises sociales permet de réaliser.

Au cours de ses 25 ans d'histoire, l'ECF a consacré ses efforts à améliorer les compétences des collectivités. En investissant une partie de ses actifs directement dans la collectivité, l'ECF a découvert un moyen d'étendre son offre de services caritatifs afin de mieux remplir sa mission grâce à ce que l'on appelle maintenant l'« investissement d'impact ».

Après des négociations et un processus d'approbation qui se sont étirés sur une longue période, la ville et l'ECF ont conclu une entente pour lancer le Fonds d'entreprises sociales. Cette entente prévoyait des mesures pour appuyer les activités dont la mission consiste à « fournir des services d'intérêt public à la collectivité ainsi que des avantages communautaires appréciables ». La ville contribua à hauteur de 2,5 M\$ et l'ECF s'engagea à verser un montant équivalent au cours des trois années suivantes.

La ville a aussi fourni du financement pour couvrir les frais d'exploitation au cours des deux premières années, étant entendu que l'ECF assumerait ces frais de la troisième à la cinquième année. On prévoyait que le fonds s'autofinancerait au cours de la cinquième année. Un tiers du capital fourni par la ville a été investi dans un fonds de dotation pour aider à payer les frais d'exploitation sur une base continue.

L'ECF et la ville ont créé une nouvelle personne morale : l'Edmonton Social Enterprise Loan Fund (Fonds d'emprunt pour entreprises sociales d'Edmonton - ESELF)<sup>9</sup>. Ses investissements en commun, durant les premières années, atteignaient presque 3 M\$, ce qui comprend les contributions de la Centraide de la région de la capitale de l'Alberta et un placement de trois ans de l'Alberta Real Estate Foundation. L'ECF a aussi accordé des prêts directement à des organismes de bienfaisance dûment enregistrés.

### Construire le capital une enveloppe à la fois

Le FES en lui-même n'est pas une personne morale légalement constituée, mais les clients qui communiquent avec l'organisme pour obtenir de l'aide financière ne s'en aperçoivent pas. Les « enveloppes » gérées par l'entremise du FES sont définies en fonction de la source fournissant le capital. La source de capital détermine en retour quel type de client peut en être le bénéficiaire.<sup>10</sup>

Par exemple, les investissements en commun détenus par l'ESELF réunis à l'origine par la ville et l'ECF peuvent servir à accorder des prêts à tout client ayant une *structure à but non lucratif* (société, entreprise constituée en personne morale ou coopérative), tandis que l'ECF peut seulement prêter des montants aux *organismes de bienfaisance enregistrés*.

La création de la deuxième « enveloppe » mise sur pied par le FES découle principalement de l'engagement de l'ECF à s'attaquer au défi souligné par le Groupe d'étude canadien sur

---

<sup>9</sup> L'ESELF est incorporé en tant que société sans but lucratif tel que défini dans la partie IX de la *Companies Act* de l'Alberta.

<sup>10</sup> Cette structure a un peu évolué naturellement, mais elle semblait acceptable puisqu'elle permettait de réaliser des économies d'échelle et de partager l'expertise.

---

la finance sociale en 2010, à savoir que les fondations publiques et privées canadiennes devraient investir au moins 10 % de leur capital dans des projets ayant une mission d'intérêt public d'ici 2020. L'ECF a promis son soutien, mais elle devait trouver un mécanisme qui lui permettrait d'effectuer un tel placement tout en respectant les exigences réglementaires de l'ARC imposées aux fondations publiques.

La plus récente « enveloppe » du FES, annoncée en octobre 2013 est l'Alberta Social Enterprise Venture Fund (Fonds de capital de risque pour entreprises sociales de l'Alberta - ASEVF). Il s'agit d'une société en commandite indépendante, structurée de façon à permettre aux investisseurs agréés, tels que l'ECF, d'investir des fonds pour les déployer dans des investissements d'impact comme le fait le FES. L'ECF traite ses placements dans ce fonds comme s'il s'agissait d'une catégorie additionnelle d'actifs à l'intérieur de son portefeuille global.

La solution de l'ASEVF, qui permet d'utiliser du capital provenant d'une fondation publique à des fins d'investissement d'impact, a nécessité un long processus juridique.<sup>11</sup> Non seulement cette solution résout-elle le défi réglementaire posé par l'augmentation de la participation de l'ECF à des investissements d'impact, elle trace aussi la voie pour d'autres investisseurs désirant faire la même chose. Plusieurs investisseurs de différents types ont déjà commencé à manifester leur intérêt.

Par la même occasion, l'ASEVF a permis au FES d'effectuer des placements dans n'importe quel genre d'organisme et pas uniquement dans les organismes sans but lucratif initialement visés. À mesure que le FES collaborait avec différents clients, il est devenu évident qu'il était important pour les entrepreneurs sociaux de mettre en place une structure appropriée pour leur entreprise en vue d'assurer sa réussite à long terme. L'ASEVF a aussi été structuré de façon à encourager les investisseurs provenant de l'ensemble de l'Alberta à y participer.

La structure actuelle n'avait pas été entièrement planifiée dès le début. Elle a évolué pour s'adapter aux besoins constatés en cours de fonctionnement. Toutefois, elle possède la flexibilité nécessaire pour être modifiée afin de répondre aux besoins des investisseurs et des collectivités bénéficiaires et nous croyons que cette flexibilité se révélera utile au fil du temps.

## Prise de décision

Les clients du FES se distinguent de la plupart des entreprises en raison des avantages communautaires qu'ils apportent. Ce rendement additionnel, qui s'ajoute au rendement financier, est au cœur de la mission du FES et fait en sorte que le processus d'évaluation du risque du FES porte surtout sur la viabilité financière des demandes soumises. La pérennité de notre œuvre exige que les capitaux qui nous ont été confiés aux fins d'investissement soient préservés. Il ne sert pas à grand-chose de prêter à un organisme qui ne peut pas respecter les obligations financières liées à un prêt. De plus, un prêt accordé en dépit d'un dossier jugé peu favorable mettrait en danger non seulement notre investissement, mais aussi l'apport communautaire de cet organisme. Cette règle essentielle peut se résumer ainsi : « Avant tout,

---

<sup>11</sup> Après la phase de planification, l'équipe juridique a travaillé pendant environ 18 mois.

---

ne pas faire de tort ».

Cela étant dit, la nature même des activités de la plupart des clients du FES signifie que le niveau de risque acceptable est parfois dépassé ou que les moyens traditionnels de garantir la sécurité des placements ne sont pas applicables. Le rôle du FES consiste à faire preuve de plus d'imagination et d'être plus patient en ce qui a trait aux prêts accordés.

Si la demande d'un client est jugée recevable à la suite du processus d'évaluation du risque du FES, alors le FES fait progresser la demande à travers le processus d'approbation et de préparation de contrat qui correspond à la source de capital appropriée pour ce client et ce type de prêt. Cette décision peut être dictée par la structure organisationnelle de l'emprunteur, la concordance entre un projet et un type de prêt en particulier ou les flux de trésorerie disponibles dans un fonds par rapport à un autre.

L'ASEVF est dirigé par ses deux « membres », à savoir la ville d'Edmonton et l'ECF par l'intermédiaire d'un conseil de trois membres nommés par la ville (deux membres) et par l'ECF (un membre). Ce conseil étudie et approuve les recommandations de prêt présentées par le personnel du FES. Pour les clients sans but lucratif, les contrats sont directement préparés par l'ASEVF, tandis que les recommandations concernant des organismes de bienfaisance peuvent aussi être examinées par le conseil de l'ECF si le prêt est accordé directement par celle-ci.

Les recommandations formulées par le personnel à l'ASEVF sont examinées par un comité consultatif composé d'intervenants possédant une expertise en droit, en investissements, en immobilier et en renforcement des compétences d'affaires. Ce groupe d'experts fait, à son tour, des recommandations aux dirigeants de l'ASEVF afin que ceux-ci donnent l'approbation finale.

## Structure organisationnelle

Comme il a été mentionné précédemment, le Fonds d'entreprises sociales est une marque et une vitrine utilisée pour nous identifier plus facilement sur la place publique et auprès des clients. Très tôt, nous avons décidé qu'en raison de la variété des partenaires participant au fonds d'emprunt et de la nécessité de clairement séparer les rôles de ces différents partenaires dans l'esprit des clients, le FES devrait avoir sa propre identité. Voilà pourquoi le FES a ses propres bureaux dans le quartier McCauley d'Edmonton ainsi qu'un logo, un site Web et du matériel promotionnel distincts.

Pour éliminer les coûts associés à l'établissement d'une nouvelle structure et pour tirer avantage de l'expertise existante, l'ECF fournit du personnel et des services en sous-traitance au FES. Le FES a aussi entrepris le recrutement d'un adjoint administratif à temps partiel pour assister le directeur administratif et prévoit créer un autre poste en 2015.

Le plan d'affaires initial prévoyait que le FES s'autofinancerait grâce aux revenus qu'il gagnerait. Ce but sera atteint en 2014.

---

## Trouver la fibre entrepreneuriale

À son lancement, le FES comptait offrir une grande variété d'activités liées aux prêts et au perfectionnement des compétences d'affaires.

En tant que l'un des tout premiers organismes actifs dans le domaine des entreprises sociales, le FES a dû jouer le rôle d'éducateur en expliquant aux gens les possibilités offertes par ce modèle d'affaires. Le FES a présenté une série d'ateliers et d'exposés qui lui ont permis de joindre des centaines d'organismes ne faisant pas partie du secteur sans but lucratif pour la plupart et de particuliers, et de faire connaître les avantages du modèle de l'entreprise sociale. Le programme de subventions A Path to Loan (Cheminer vers un prêt) a été introduit dans l'espoir que l'aide financière accordée pour terminer les études de faisabilité et les plans d'affaires aiderait à faire affluer les demandes pour les prêts du FES. Nous avons aussi organisé un camp d'entraînement sur les entreprises sociales au début de 2011 pour assister les organismes sans but lucratif en particulier à peaufiner leurs compétences en planification d'affaires. Plusieurs de ces projets visant à stimuler la demande pour nos services et produits ont été financés au moyen de subventions provinciales obtenues par le FES.

Malgré le fait que le FES ait accordé une demi-douzaine de prêts entre le moment de sa création et 2011 (dont la plupart ont été remboursés sans problème), un examen de nos activités a déterminé qu'une nouvelle approche était nécessaire pour augmenter le nombre de clients viables.

Depuis la mise sur pied du FES, de nouveaux joueurs étaient apparus dans le secteur des entreprises sociales, en plus de l'ajout de nouvelles ressources en lien avec le démarrage et l'exploitation d'entreprises dans les incubateurs d'entreprises. Des organismes comme la Trico Charitable Foundation de Calgary et les écoles de gestion des établissements d'enseignement postsecondaires en Alberta augmentaient leur offre de formation en développement des affaires, y compris celle s'adressant aux entrepreneurs sociaux. Par ailleurs, il n'y avait pas d'autre prêteur se spécialisant dans le secteur des entreprises sociales dans la province. Le FES a décidé de mettre l'accent sur son mandat principal : prêter de l'argent. Les activités de prêt restent la raison d'être du FES, même si l'organisme a collaboré avec des sociétés offrant de la formation au cours des années suivantes. Entre autres, le personnel du FES a offert des cours dans des établissements d'enseignement postsecondaires et a participé à l'élaboration de matériel de formation pour des groupes comme Innoweave.ca.

Le FES croit aussi qu'il est important que tous les outils de développement des affaires qui sont mis à la disposition des entrepreneurs en général soient aussi disponibles pour les entrepreneurs sociaux. Il existe sûrement des renseignements spécialisés qui seront utiles aux organismes sans but lucratif adoptant une approche d'entreprise sociale, mais ces organismes tireront aussi profit de toutes les compétences enseignées aux candidats à la maîtrise en administration des affaires. Nous concentrons la majeure partie de nos efforts en développement des affaires sur l'amélioration de telles relations.

En 2011, le FES a aussi adopté une approche légèrement différente pour trouver des emprunteurs viables, c'est-à-dire que nous recherchons des clients potentiels ayant la fibre

---

entrepreneuriale au sein des collectivités de notre marché cible et que nous leur montrons comment l'accès à du financement peut être un outil viable pour les aider à faire avancer leur cause. Nous passons beaucoup de temps à étudier ce qui se passe dans la collectivité, en gardant l'œil ouvert pour découvrir les groupes ou les personnes qui, bien qu'ils n'utilisent pas les termes propres au milieu des entreprises sociales, mettent en pratique ce type d'approche. En restant en contact avec eux, nous pouvons leur suggérer des solutions lorsqu'il est apparent que le FES pourrait les aider. Ce qui est encore plus encourageant est le fait que nos clients et partenaires actuels recommandent désormais le FES à d'autres personnes et organismes qui pourraient tirer avantage de nos services et de notre expérience. À mesure que des groupes réalisent comment d'autres groupes ont mis leurs prêts à profit, ils commencent à envisager l'idée qu'ils pourraient faire de même.

Par conséquent, le nombre de demandes de prêt viables soumises au FES en provenance de tous les secteurs augmente rapidement. Au cours de ses trois premières années d'existence, le FES a accordé des prêts à sept clients. Au cours des deux dernières années, le portefeuille de prêts a augmenté et comprend maintenant 19 clients, et ce n'est pas fini.

En même temps que le portefeuille de prêts grandit, il devient clair que nous aurons besoin d'augmenter notre personnel (le nombre d'heures principalement) pour être en mesure d'étudier toutes les demandes de prêts viables, en plus de surveiller et, dans certains cas, d'appuyer activement nos clients pendant que leur entreprise prend de l'expansion.<sup>12</sup> Tout en nous attaquant à ce défi, généré par notre propre croissance, nous réalisons que le FES est aussi une entreprise sociale et un projet en évolution.

Mars 2014

## Coordonnées

Pour obtenir des renseignements additionnels, prière de communiquer avec :  
[www.socialentreprisefund.ca](http://www.socialentreprisefund.ca)

Directrice administrative

Jane Bisbee

[jane@socialentreprisefund.ca](mailto:jane@socialentreprisefund.ca)

---

<sup>12</sup> Jusqu'à ce jour, environ 75 % du temps de notre personnel a été consacré à la gestion des nouvelles demandes et 25 % à la surveillance des dossiers actifs. Il faudrait mieux équilibrer le temps alloué à chaque tâche (50 %-50 %).

## Le Fonds d'investissement en développement économique communautaire de la Nouvelle-Écosse (FIDEC - CEDIF)



<b>Nom :</b>	Fonds d'investissement en développement économique communautaire (Community Economic Development Investment Funds)
<b>Objectif :</b>	Offrir un accès au capital patient local
<b>Principaux bénéficiaires des investissements :</b>	Entreprises constituées en personnes morales et coopératives
<b>Principal type de capitaux déployés :</b>	Actions ordinaires et dettes de second rang
<b>Fonds sous gestion (actuels ou cible) :</b>	60 M\$
<b>Rendement financier cible pour les investisseurs :</b>	Selon le rendement du marché et associé à des crédits d'impôt pour atténuer le risque
<b>Nombre actuel de bénéficiaires des investissements :</b>	Il y a environ 60 FIDEC qui ont été capitalisés et qui sont en activité. La plupart d'entre eux n'ont fait qu'un seul investissement. Toutefois, il y a environ six qui ont fait plusieurs placements. Au total, environ 75 entreprises (ce qui comprend aussi des coopératives) ont réussi à obtenir du financement auprès d'un FIDEC.
<b>Types et nombre d'investisseurs :</b>	Investisseurs individuels à 100 % (plus de 6 000)
<b>Principale zone géographique couverte :</b>	L'ensemble de la Nouvelle-Écosse

*Remarque : Les fonds d'investissement en développement économique communautaire (FIDEC) se démarquent parmi les fonds d'investissement social (FIS) présentés dans ce document. Les FIDEC sont constitués d'investissements mis en commun provenant de la vente d'actions à des personnes appartenant à une collectivité particulière.<sup>13</sup> Ce capital est investi pour démarrer des entreprises locales ou les aider à croître. Les FIDEC découlent d'une structure mise en place et adoptée par la Nouvelle-Écosse pour*

<sup>13</sup> <http://novascotia.ca/econ/cedif/background>. La définition de « collectivité » est importante ici. Il existe une grande latitude quant aux façons dont une collectivité peut se définir elle-même.



---

*promouvoir le développement économique. Les renseignements présentés ci-dessous ont été fournis principalement par Christopher Payne, conseiller principal en évaluation des initiatives financières et des initiatives du secteur privé au ministère du Développement économique et rural de la Nouvelle-Écosse, plutôt que par le directeur ou le conseiller principal d'un fonds en particulier. M. Payne a joué un rôle essentiel (pour ne pas dire évangélique) dans le développement et l'adoption des FIDEC depuis leur création.*

## Démarrage

### Principales conditions nécessaires au démarrage du programme FIDEC

L'idée d'un Fonds d'investissement en développement économique communautaire (FIDEC) a d'abord été annoncée en 1993 durant le processus budgétaire du gouvernement libéral de la Nouvelle-Écosse. Ce concept avait été mis de l'avant dans le cadre d'activités de planification volontaire visant à développer un mécanisme pour soutenir les investissements à l'échelle locale. Le cadre conceptuel prévoyait de faire appel à des investisseurs individuels pour réunir des capitaux dans des fonds locaux qui, à leur tour, investiraient dans les collectivités locales. Toutefois, cette idée est rapidement devenue plus compliquée que prévu en raison de l'exigence relative à la préparation d'un prospectus et de son approbation par la Commission des valeurs mobilières, puisque le tout constituait en fait un appel public à l'épargne. En fin de compte, le projet fut abandonné.

Le crédit d'impôt pour capital de risque de la Nouvelle-Écosse (Nova Scotia Equity Tax Credit) était déjà offert et remplissait adéquatement son rôle de promouvoir les investissements en actions dans la collectivité. Cependant, il ne fonctionnait que dans les cas où les représentants de l'entreprise qui recherchaient du financement connaissaient les investisseurs potentiels. Il y avait un fossé entre les entreprises possédant des idées et manquant de capital et les investisseurs recherchant des projets pour y investir. Le crédit d'impôt fut envisagé comme la prochaine étape logique sur laquelle les efforts devaient porter pour les régimes d'actionnariat d'employés (RAE) dans la province, mais cette idée ne se concrétisa jamais pour une foule de raisons.

En 1997, le Bureau du développement économique (Office of Economic Development) avait déjà créé un groupe de travail pour étudier les obstacles qui empêchaient la mise en œuvre du concept des FIDEC. Sa responsabilité était de concrétiser les FIDEC en trouvant un équilibre entre la protection des investisseurs et le besoin de préparer des prospectus pour les placements. Ce groupe de travail comprenait Chris Payne, qui avait été détaché du ministère des Finances, un consultant externe, des spécialistes en droit et en d'autres domaines provenant de la Commission des valeurs mobilières de la Nouvelle-Écosse et des ministères des Finances et du Développement économique.

Le groupe de travail étudia des modèles existants dans d'autres juridictions comme le Manitoba et la Saskatchewan (p. ex. obligations de développement rural). Dans l'ensemble, le but du groupe était d'élaborer un mécanisme qui n'exigeait pas une garantie gouvernementale ou une décision du gouvernement quant à la pertinence de l'investissement. Au fil du temps, des lois et des règlements habilitants furent adoptés. Les FIDEC pouvaient émettre des notices d'offre simplifiée, ce qui était l'une de leurs principales

---

caractéristiques.<sup>14</sup> La notice d'offre simplifiée permet à des groupes dirigés par la collectivité, qui n'ont pas la taille de grandes entreprises ou coopératives, d'offrir des placements aux investisseurs individuels non agréés sans devoir assumer les coûts exorbitants et les obstacles complexes d'un appel à l'épargne public par voie de prospectus complet.

En 1999, le concept des FIDEC a été lancé par le Bureau du développement économique de la Nouvelle-Écosse. Des rencontres ont eu lieu à travers la province pour informer le public de ce nouveau programme d'investissement local. En quelques mois, les premiers appels publics à l'épargne étaient annoncés. Fait intéressant, aucune filière de recrutement d'investisseurs n'avait été clairement déterminée au début du développement de ces fonds. Il était implicitement entendu qu'il y avait des possibilités d'investissement dans la plupart des collectivités et qu'une fois que les capitaux auraient été réunis et rendus disponibles pour être investis localement, les candidats espérant en bénéficier se présenteraient d'eux-mêmes. L'attitude générale semblait être : « préparez le projet et ils viendront », et il a donc fallu faire preuve de beaucoup de leadership pour faire avancer le programme.

### Le principal obstacle

Le principal obstacle au développement des FIDEC fut l'absence de cadre réglementaire. Toutefois, la ténacité et la volonté à concrétiser le projet des FIDEC manifestées par les nombreux collaborateurs et ministères gouvernementaux ont considérablement contribué à surmonter ce problème.

### Coût, durée et financement du démarrage

Il a fallu près de deux ans et d'innombrables heures de travail aux employés du gouvernement participant au projet pour finaliser le concept des FIDEC. Les honoraires d'un avocat externe spécialisé en valeurs mobilières (environ 30 000 \$) ont été assumés par le Bureau du développement économique.

## Mobilisation des capitaux

### Types d'investisseurs

Les différents FIDEC à travers la province sont financés par les membres de collectivités définies qui choisissent d'investir dans de nouvelles entreprises locales ou des entreprises locales existantes en achetant des actions. L'utilisation et le but de ces actions sont déterminés par le FIDEC. Étant donné qu'un FIDEC offre des placements destinés aux investisseurs individuels, ceux-ci ne sont pas tenus d'être agréés. Ils doivent cependant résider en Nouvelle-Écosse et être âgés de 19 ans et plus.

La composition du groupe d'investisseurs de chaque FIDEC varie. Par exemple, certains fonds, en particulier ceux associés à une entreprise qui croît rapidement et qui réalisera éventuellement un appel public à l'épargne, attirent les investisseurs à valeur nette élevée qui jouent le rôle d'investisseurs providentiels. D'autres FIDEC, qui soutiennent des entreprises communautaires, intéressent une plus grande variété d'investisseurs. Les placements effectués

---

<sup>14</sup> <http://www.novascotia.ca/econ/cedif/background/offeringdocument.asp>

---

dans ces FIDEC sont généralement plus modestes (de 3 000 \$ à 5 000 \$) que ceux effectués dans des FIDEC qui appuient des entreprises qui procéderont à un appel public à l'épargne à plus ou moins brève échéance (moyenne de 20 000 \$).

Le montant maximal était initialement fixé à 30 000 \$ par investisseur par année. Il atteint maintenant 50 000 \$ (par personne par année) et des discussions sont en cours avec le gouvernement pour l'augmenter à 100 000 \$. Toutefois, le gouvernement veut s'assurer qu'il n'y a pas de risque d'évasion fiscale et que les promoteurs n'utiliseront pas les fonds des FIDEC pour mettre en valeur des propriétés commerciales. Par ailleurs, augmenter la limite à 100 000 \$ n'aurait pas beaucoup d'effet sur les capitaux réunis, car peu d'investisseurs engagent le montant maximal de 50 000 \$.

Les FIDEC doivent être des entreprises à but lucratif. Les organismes de bienfaisance, les organismes non imposables et les organismes sans but lucratif ne sont pas admissibles à ce programme. Les FIDEC peuvent aussi être des coopératives à but lucratif. Pour que le FIDEC puisse vendre des actions, toutes les exigences établies par le ministère des Finances et la Commission des valeurs mobilières de la Nouvelle-Écosse doivent être satisfaites. La vente des actions, la gestion des fonds et l'exécution d'autres tâches administratives relèvent du conseil de direction du FIDEC. Puisque ce sont les membres de ce conseil de direction qui sont responsables des investissements, on ne peut pas s'attendre à ce que les FIDEC disposent de ressources spécialisées en gestion de placements ou qu'ils possèdent eux-mêmes une telle expertise.<sup>15</sup>

### Observations concernant différents groupes d'investisseurs

Plusieurs raisons poussent les investisseurs à effectuer des placements. Cependant, leur principale motivation est basée sur l'établissement de relations personnelles avec le vendeur des actions ou l'entreprise soutenue par le FIDEC. Les organismes communautaires sont en mesure de trouver des fonds au moyen de leurs réseaux de donateurs.

Un certain nombre de FIDEC ont publié des annonces ou tenu des réunions communautaires pour informer le public concernant les possibilités d'investissement offertes par le programme FIDEC et les avantages qu'il présente. Toutefois, lors de ces grandes assemblées, peu de participants achètent des actions parce qu'ils préfèrent les acheter lors d'une rencontre individuelle avec le vendeur, dans le cadre d'une relation communautaire. Chaque fonds a sa propre approche. Certains vont cibler les personnes fortunées, par exemple. Démontrer que des membres du conseil de direction ont eux-mêmes investi est aussi une bonne stratégie. Le succès des fonds dépend d'une meilleure sensibilisation et d'une plus grande mobilisation du public.

### Stratégies pour trouver des investisseurs

Selon le cadre d'évaluation préparé en 2006 pour le programme FIDEC et géré par le Bureau de développement économique de la Nouvelle-Écosse, les Néo-Écossais investissent plus de 600 M\$

---

<sup>15</sup> Community Economic Development Investment Funds, Evaluation Framework (Cadre d'évaluation, FIDEC), 2006, p. 6

---

chaque année dans des REER, mais la majeure partie de ces sommes quitte la province sans y créer de valeur (moins de 2 % de ces sommes sont réinvesties en Nouvelle-Écosse).<sup>16</sup> Le but du programme FIDEC est de retenir une partie des fonds qui autrement quitteraient la province en vue d'enrichir les collectivités locales. Les fonds investis dans les FIDEC sont des avoirs préapprouvés pouvant être détenus dans un REER autogéré. Si le gouvernement pouvait retenir 5 % des sommes qui quittent la province chaque année au moyen d'investissements dans des REER conventionnels, un autre 30 M\$ serait réinvesti dans les collectivités de la Nouvelle-Écosse.

Quand les FIDEC ont été mis sur pied en 1999-2000, les investisseurs bénéficiaient d'une garantie provinciale partielle. Le gouvernement provincial leur allouait une garantie de 20 % pendant quatre ans qui, lorsqu'elle était combinée avec le crédit d'impôt de 30 % (à ce moment-là) pour capital de risque, atténuait de moitié le risque. En 2006, la garantie provinciale a disparu. À la place, les actionnaires ont obtenu le droit de réinvestir, c'est-à-dire qu'un actionnaire pouvait transférer libre d'impôt les sommes investies à l'expiration de la période de détention de cinq ans et, à certaines conditions, recevoir un autre crédit de taxe.

Le FIDEC doit répondre à certaines exigences pour avoir droit à ces avantages :

- Avoir un compte en règle auprès du ministère des Finances et de la Commission des valeurs mobilières de la Nouvelle-Écosse.
- Être une entreprise en croissance.
- La valeur marchande du fonds doit dépasser 65 % de la valeur de base originale pour le crédit de taxe de cinq ans et 50 % dans le cas du crédit de taxe de 10 ans.<sup>17</sup>

Le crédit d'impôt pour capital de risque de la Nouvelle-Écosse est une autre mesure destinée à motiver les particuliers à acheter les actions d'un FIDEC. Le crédit, qui est offert aux résidents de la Nouvelle-Écosse, était auparavant un crédit d'impôt personnel de 30 % (maintenant 35 %) applicable à un investissement d'une durée de cinq ans. Le crédit peut être reporté sur les trois années antérieures ou sur les sept années à venir. Les actions dans les FIDEC admissibles peuvent donner droit à un autre crédit d'impôt de 20 % au renouvellement de l'investissement après les cinq premières années de détention. Elles permettent aussi d'obtenir un crédit d'impôt de 10 % sur le revenu applicable au montant initialement investi dans un FIDEC lors du renouvellement de l'investissement après dix ans de détention. Pour qu'un actionnaire soit admissible à ces crédits, les actions doivent être détenues pendant une période additionnelle de cinq ans à compter de la date d'acquisition des actions.

## Déploiement des capitaux

### Modèle opérationnel

Les FIDEC sont un moyen unique de fournir du capital à une ou plusieurs entreprises au sein

---

<sup>16</sup> Office of Economic Development. What is a CEDIF? (Qu'est-ce qu'un FIDEC?)

<http://gov.ns.ca/econ/cedif/background/default.asp>

<sup>17</sup> Community Economic Development Investment Funds, Evaluation Framework (Cadre d'évaluation, FIDEC), 2006, p. 7-8.

---

d'une collectivité en Nouvelle-Écosse. Ils peuvent aussi être mis sur pied comme une caisse en gestion commune pour le compte d'une collectivité particulière. Les FIDEC indépendants sont généralement démarrés par le personnel d'un organisme communautaire ou d'un groupe de bénévoles ayant un intérêt commun dans une collectivité. Les travaux préliminaires pour former et financer le FIDEC et investir les capitaux réunis exigent le versement initial de sommes importantes. Ces travaux sont généralement assumés par le conseil d'administration composé de bénévoles, les sociétés qui vont bénéficier de l'investissement ou le personnel d'un organisme d'aide au développement économique communautaire. Les dépenses courantes associées à un appel public à l'épargne sont généralement financées par le produit des ventes. Ces coûts sont habituellement maintenus au strict minimum. Toutefois, ils peuvent varier de pratiquement zéro à plus de 10 %. La grande majorité des appels publics comportent des coûts qui se situent au bas de cette échelle. Le reste des capitaux mobilisés (p. ex. les produits nets) sont employés à des fins d'investissement et pour payer les frais d'exploitation courants. Il est essentiel qu'un FIDEC réduise au minimum son fardeau administratif pour être en mesure de déployer le plus de capitaux possible dans les entreprises cibles. Il n'y a pas de pourcentage prescrit par rapport aux dépenses administratives maximales. Cependant, le personnel devrait vérifier et clarifier toute dépense inhabituelle dans le cadre du processus de révision de la notice d'offre.

Une fois que le FIDEC a été démarré, les frais courants se limitent généralement aux coûts associés à la tenue de l'assemblée générale annuelle et à la préparation des rapports destinés au gouvernement et aux investisseurs. Il faut aussi tenir compte des frais pour produire les rapports financiers annuels (vérification ou revue) ainsi que des frais d'exploitation normaux comme l'enregistrement annuel de l'entreprise.

## Personnel

Les FIDEC ne recrutent habituellement pas leurs propres employés. Dans le cas de certains appels publics à l'épargne liés aux champs d'éoliennes, les FIDEC emploient de trois à cinq personnes et possèdent un bureau d'affaires en vue d'offrir des services à plusieurs fonds. Les conseils d'administration composés de bénévoles de la plupart des FIDEC comptent un comptable agréé, un avocat, un propriétaire de petite entreprise et un professeur universitaire parmi leurs membres. Ils peuvent aussi comprendre des spécialistes du milieu gouvernemental, du développement communautaire ou du secteur d'activités de l'entreprise bénéficiaire du financement.

La structure qui gère le programme FIDEC emploie une équipe composée d'environ trois équivalents temps plein qui travaillent pour le gouvernement de la Nouvelle-Écosse. Cela inclut une personne à temps partiel au ministère des Finances (pour superviser le crédit d'impôt pour capital de risque), une personne à temps partiel au Développement économique (pour promouvoir le concept des FIDEC et diffuser de l'information sur leur démarrage et leur fonctionnement) et de 1,5 à 2 personnes à temps plein à la Commission des valeurs mobilières de la Nouvelle-Écosse (pour examiner les notices d'offres et s'assurer que tout est conforme aux exigences).

---

## Filière de projets d'investissement

La législation habilitante exige que les entreprises recevant des fonds d'un FIDEC soient situées en Nouvelle-Écosse et qu'elles versent au moins 25 % de leurs salaires à du personnel oeuvrant dans cette province. Les nouvelles entreprises et les entreprises existantes (entreprises constituées en personne morale et coopératives) sont admissibles à recevoir du financement dans le cadre de ce programme. Il est aussi intéressant de remarquer que bien que les coopératives représentent environ 2 % des entreprises en Nouvelle-Écosse, elles comptent pour environ 20 % des FIDEC. Au contraire des autres fonds d'investissement social, le modèle des FIDEC s'adapte rapidement aux exigences de financement d'une ou de plusieurs entreprises particulières dans une région ou une collectivité. Les FIDEC sont mis de l'avant par des résidents locaux pour des entreprises locales et ils sont très ancrés dans la collectivité, ce qui aide à obtenir du capital et à l'investir efficacement dans les organismes qui en ont vraiment besoin.

Dans plusieurs cas, le besoin de capital des entreprises locales est souvent l'élément déclencheur qui amène les collaborateurs d'une entreprise à créer un FIDEC. Par conséquent, un FIDEC n'a généralement pas besoin d'établir une filière de projets d'investissement ou d'en valider les éléments, à l'exception des FIDEC avec mise en commun des fonds sans droit de regard qui sont décrits ci-dessous. Il fait faire preuve de diligence et structurer adéquatement l'investissement avant de préparer la notice d'offre simplifiée en vue de communiquer de façon réglementaire tous les renseignements s'y rapportant. Les promoteurs d'un FIDEC avec mise en commun des fonds sans droit de regard devront analyser les forces principales de la collectivité où il sera établi (p. ex. analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces) et les possibilités d'améliorations qui restent à réaliser. Ils devraient aussi essayer de comprendre quels entrepreneurs recherchent du financement et pour quels projets. La plupart de ces investissements découlent des relations existant entre les administrateurs des fonds et les entrepreneurs individuels.

Parmi les 47 FIDEC existant en Nouvelle-Écosse, seulement 6 ont été démarrés avec une structure de fonds mis en commun sans droit de regard. Ces fonds établissent les objectifs, les critères et le processus de diligence raisonnable de leur appel public à l'épargne. En Nouvelle-Écosse, les FIDEC sans droit de regard doivent être investis conformément à l'échéancier suivant :

- au moins 40 % après un an;
- au moins 60 % après deux ans;
- au moins 80 % après trois ans.

Les FIDEC sans droit de regard sont souvent créés par des organismes communautaires axés sur le développement économique qui ont déjà démarré et financé d'autres FIDEC. De ce fait, les promoteurs d'un FIDEC ou les membres de son conseil d'administration sont familiarisés avec les besoins de financement de la collectivité. Jusqu'à ce jour, les FIDEC ont découvert que les projets d'investissement sont faciles à trouver une fois que les fonds sont disponibles. Aucun des fonds sans droit de regard n'a eu de problèmes en effectuant les placements selon l'échéancier prescrit.

---

## Surveillance et production de rapports

Les bénéficiaires des fonds doivent, au minimum, fournir au FIDEC des états financiers semi-annuels préparés par leurs gestionnaires. La législation oblige les FIDEC à tenir une assemblée générale annuelle et à en informer tous les investisseurs. Lors de l'assemblée générale annuelle, le FIDEC doit présenter les états financiers vérifiés ou examinés et faire rapport sur le rendement de l'organisme ou de l'entreprise ayant obtenu du financement. Les FIDEC avec mise en commun des fonds sans droit de regard doivent produire des rapports concernant tout placement fait au cours de l'année antérieure.

Le FIDEC doit aussi envoyer les états financiers annuels à la Commission des valeurs mobilières de la Nouvelle-Écosse. Le ministère des Finances doit aussi recevoir les renseignements relatifs aux investisseurs afin de préparer le certificat du crédit d'impôt pour capital de risque dont les investisseurs auront besoin pour réclamer ce crédit dans leur déclaration de revenus personnelle.

## Conseils à ceux souhaitant démarrer un FIDEC

Le modèle des FIDEC est un mécanisme très efficace pour soutenir les investissements locaux dans des projets de développement économique. L'élaboration, la promotion et le déploiement de ce modèle ont été grandement facilités par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse et Chris Payne qui s'est fait le champion de cette cause et se décrit lui-même comme l'évangéliste des FIDEC. Différents ministères et organismes ont aussi beaucoup contribué au développement du mécanisme des FIDEC, notamment le ministère des Finances, le ministère du Développement économique et la Commission des valeurs mobilières de la Nouvelle-Écosse en raison de leur profonde motivation à « faire fonctionner » le projet. Il faut aussi souligner l'importance jouée par le crédit d'impôt pour capital de risque dans la mobilisation des capitaux par les FIDEC. Bien qu'il soit impossible de mesurer l'effet exact du crédit d'impôt, on peut estimer que, sans ce crédit, à peine 10 % du total des fonds réellement recueillis auraient pu être mobilisés. Le crédit d'impôt pour capital de risque a joué un rôle déterminant dans la réussite des FIDEC.

Ce crédit d'impôt coûte environ 20 M\$ au gouvernement de la Nouvelle-Écosse (soit 60 M\$ multiplié par 30 % ou 35 % selon le taux en vigueur avant ou après les changements de 2006). Les répercussions de ce crédit d'impôt dans les collectivités ayant démarré un FIDEC sont considérables et l'effet multiplicateur de ces investissements signifie que les retombées totales du crédit d'impôt seraient plutôt de l'ordre de 100 M\$.

Le ministère du Développement économique continue d'appuyer les FIDEC de plusieurs façons, notamment au moyen d'un site Web bien documenté (<http://novascotia.ca/econ/cedif/>), d'une assistance technique soutenue et de la diffusion de tous les documents et gabarits pertinents. Enfin, le ministère du Développement économique continue de défendre et de promouvoir la nécessité d'établir des FIDEC au sein du gouvernement.

En général, les entreprises bénéficiaires de fonds provenant des FIDEC ont un taux de réussite

---

de 90 %. Ce taux est très supérieur au taux moyen de survie des petites et moyennes entreprises. Trois FIDEC ont échoué, ce qui a entraîné au total la perte de moins de 1 M\$ en fonds investis. Il y a maintenant huit ou neuf FIDEC qui versent aux investisseurs des dividendes annuels. Il importe de noter que ces dividendes ne peuvent pas être des dividendes de liquidation, c'est-à-dire que ces dividendes peuvent être versés seulement à partir des revenus et non pas à partir d'un remboursement de capital. Personne n'a essayé de mesurer le taux de rendement obtenu par les investisseurs. Un tel exercice serait d'ailleurs très dispendieux et complexe en raison de l'évaluation de la valeur des entreprises bénéficiaires et de l'absence d'un marché par rapport auquel on pourrait comparer ces données.

Voici quelques-uns des défis actuels auxquels sont confrontés les FIDEC :

- traitement des investissements faits dans les REER (FERR);
- vente des actions par l'entremise de représentants inscrits;
- élargissement du réseau de diffusion afin de rendre le modèle des FIDEC disponible dans un plus grand nombre de régions et même hors de la province;
- modification du modèle afin qu'il puisse être reproduit ailleurs.

Pour conclure, disons que le soin de décider où les fonds devraient être investis devrait être mis entre les mains de chaque collectivité. La plupart des gouvernements ont tendance à confier la responsabilité de décider quels projets devraient être approuvés à de soi-disant experts basés quelque part dans un bureau gouvernemental. La magie des FIDEC, c'est que, justement, aucun employé du gouvernement n'a son mot à dire concernant l'utilisation des fonds investis. Dans le contexte des FIDEC, le rôle du gouvernement consiste à veiller à ce que les processus de divulgation concernant les investissements soient respectés et que les investisseurs sachent dans quels types de placements ils mettent leur argent. C'est un changement majeur où le gouvernement se retire et laisse les collectivités prendre elles-mêmes des décisions. Les résultats obtenus jusqu'à présent ont prouvé qu'il s'agit là de la meilleure ligne de conduite à adopter.

## Coordonnées

Pour obtenir des renseignements additionnels, prière de communiquer avec :

[www.novascotia.ca/econ/cedif/](http://www.novascotia.ca/econ/cedif/)

Gestionnaire des placements

Christopher Payne

[paynecj@gov.ns.ca](mailto:paynecj@gov.ns.ca)





## Saint John Community Loan Fund

<b>Nom :</b>	Fonds d'emprunt communautaire de Saint John (Saint John Community Loan Fund)
<b>Objectif :</b>	Aider les personnes à gagner des revenus, à accumuler des actifs et à devenir financièrement autonomes en leur offrant du financement, de la formation et du soutien.
<b>Principaux bénéficiaires des investissements :</b>	Particuliers, microentreprises et entreprises sociales
<b>Principal type de capitaux déployés :</b>	Prêts
<b>Fonds sous gestion (actuels ou cible) :</b>	200 000 \$
<b>Rendement financier cible pour les investisseurs :</b>	Taux d'intérêt préférentiel majoré de 3 %
<b>Nombre actuel de bénéficiaires des investissements :</b>	30
<b>Types et nombre d'investisseurs :</b>	24 particuliers 18 groupes, organismes, entreprises et municipalités
<b>Principale zone géographique couverte :</b>	Grand Saint John

### Démarrage

#### Principales conditions nécessaires au démarrage

L'idée à l'origine du Fonds d'emprunt communautaire de Saint John remonte à 1996 quand les membres du Urban Core Support Network, un organisme de défense des défavorisés de la ville de Saint John, eurent l'idée de prendre les sommes d'argent allouées à l'organisation de conférences et n'ayant pas été utilisées pour constituer un fonds en vue d'aider les personnes à faible revenu de la collectivité. À cette époque, Saint John avait l'un des plus hauts taux de pauvreté du Canada.

---

Élaboré conformément aux valeurs et au cadre du développement économique communautaire, le Fonds d'emprunt communautaire était destiné à soutenir les personnes à faible revenu pour leur permettre de devenir financièrement autonomes au moyen de prêts pour créer une entreprise, trouver un emploi ou obtenir un logement décent et abordable. Le Fonds d'emprunt communautaire a collaboré étroitement avec le Human Development Council (HDC) de Saint John<sup>18</sup>, l'organisme municipal responsable de la planification des mesures sociales, et ce partenariat a permis au Fonds d'emprunt communautaire de démarrer. Le Human Development Council et l'Urban Core Support Network sont tous les deux des organismes communautaires qui avaient une vaste expérience dans la défense des droits des personnes défavorisées. La directrice administrative du HDC, Cathy Wright, était revenue depuis peu des Philippines où elle avait visité un projet de microcrédit et elle était impatiente d'implanter un projet similaire à Saint John. Le HDC est un regroupement d'organismes qui possède des dizaines d'années d'expérience en matière de soulagement de la pauvreté. Il a donc servi d'incubateur pour ce projet et a été en mesure de fournir l'essentiel du soutien nécessaire pour démarrer le Fonds d'emprunt communautaire. Cela comprenait l'obtention de financement et d'un espace de bureau ainsi que la constitution de l'organisme en société. Le HDC a aussi veillé à ce que l'appui considérable dont le Fonds d'emprunt communautaire bénéficiait au sein de la collectivité se reflète dans la composition du comité de direction et du conseil d'administration.

Les premières étapes ont consisté à travailler avec un groupe varié d'intervenants pour préparer une étude de faisabilité et commencer un processus de planification des affaires qui comprenait l'organisation de plusieurs groupes de discussion avec des emprunteurs potentiels, des investisseurs et des intervenants communautaires.

Le Fonds d'emprunt communautaire, constitué en organisme de bienfaisance sans but lucratif, a officiellement commencé ses activités en septembre 1999, soit trois ans après que le concept initial ait été élaboré. Le premier prêt fut accordé la même année à un entrepreneur qui voulait démarrer une entreprise visant à récupérer des billots de bois submergés dans la rivière Saint-Jean. Avant de se voir accorder un prêt par le Fonds, l'entrepreneur recevait une aide financière du gouvernement et avait de la difficulté à obtenir un prêt auprès d'institutions financières conventionnelles parce que son projet était considéré comme trop risqué.

## Obstacles

Le programme de microcrédit a pris lentement son envol, principalement en raison de la longue préparation qu'il a exigée et du manque de rentabilité. Plusieurs membres de la collectivité croyaient que ce programme serait la solution miracle pour éradiquer la pauvreté et qu'il s'autofinancerait, mais alors que d'autres programmes de microcrédit ont cessé leurs activités, le Fonds d'emprunt communautaire a plutôt diversifié ses programmes et ses sources de revenus et recherche toujours de nouvelles façons de remplir sa mission.

---

<sup>18</sup> Le Human Development Council de Saint John est un organisme sans but lucratif initialement créé par la Ville de Saint John, mais qui en reste proche. Le HDC reçoit un peu d'aide financière de la ville, mais n'a aucune obligation de lui rendre des comptes, à l'exception de la tenue d'une assemblée générale annuelle et de la présentation d'un rapport d'activités annuel.

---

## Subventions

Grâce à une subvention du Community Economic Development Technical Assistance Program (Programme d'assistance technique en développement économique communautaire)<sup>19</sup>, le HDC fut en mesure d'établir tôt des partenariats avec l'Association communautaire d'emprunt de Montréal, le Fonds d'emprunt communautaire d'Edmonton et le MCC Employment Development de Calgary. Avec l'aide et le soutien de ces organismes externes ainsi que ceux de ses intervenants communautaires, le Fonds d'emprunt communautaire était bien préparé à effectuer ses premiers placements à partir de sa caisse initiale de 35 000 \$.

En raison de ses relations étroites avec le gouvernement, la collectivité et le secteur privé, le Fonds d'emprunt communautaire a su maintenir une grande variété de donateurs. Le ratio entre les revenus de source gouvernementale et les revenus d'autres sources fluctue entre 2:1 et 1:1. De nos jours, environ la moitié des revenus proviennent du gouvernement et l'autre moitié, d'autres sources. Les revenus sont tirés d'un ensemble de contrats de service, de revenus de location, de revenus liés à l'organisation d'événements, de subventions et de collecte de fonds.

## Mobilisation des capitaux

### Types d'investisseurs

Le capital du Fonds d'emprunt communautaire provient des placements effectués par des particuliers et des entreprises ainsi que de subventions de donateurs comme la Fondation Co-operators, qui a récemment promis 60 000 \$ pour appuyer les frais d'administration de nouveaux programmes (p. ex. des prêts aux entreprises sociales).

Les particuliers peuvent investir aussi peu que 250 \$, ce qui rend le fonds accessible à une grande variété de citoyens qui souhaitent faire plus qu'une simple contribution financière. Les investisseurs sont aussi des entreprises et des résidents locaux (professeurs, infirmiers et infirmières, chefs de la direction) qui recherchent non seulement un rendement financier, mais aussi un rendement social. Les investisseurs peuvent recevoir un rendement de 3 % sur leurs placements. Ceux qui désirent faire avant tout un investissement social et qui ne sont pas préoccupés par son aspect économique obtiendront un rendement plus faible. Plusieurs investisseurs se contentent de verser 1 000 \$, alors que d'autres contribuent à hauteur de 10 000 \$. Les investisseurs peuvent aussi choisir le terme du placement, qui doit cependant être de deux ans au minimum.

### Stratégies pour trouver des investisseurs

Le Fonds d'emprunt communautaire entretient des liens étroits avec le milieu des affaires et le gouvernement et adopte une approche multisectorielle dans ses activités. La Business Community Anti-poverty Initiative (Initiative anti-pauvreté du milieu des affaires), qui regroupe des présidents-directeurs généraux, des directeurs des affaires et des directeurs administratifs

---

<sup>19</sup> Le programme Community Economic Development Technical Assistance Program occupait initialement des locaux sur le site de l'Université Carleton et recevait une aide financière de la Fondation McConnell. Il a exercé ses activités entre 2004 et 2009.

---

et qui a eu l'honneur de recevoir le prix Peter-F.-Drucker en 2001 pour l'innovation dans le secteur sans but lucratif, apporte une aide considérable au Fonds d'emprunt communautaire. Celui-ci travaille conjointement avec le gouvernement pour évaluer l'efficacité de ses activités et, en 2003, le rendement était estimé à neuf dollars pour chaque dollar investi. Le Fonds d'emprunt communautaire aigüise son sens politique et il a récemment fait une présentation au caucus conservateur du sud du Nouveau-Brunswick où il a été très bien reçu. Une telle réponse indique que les organismes doivent rester en contact avec leurs représentants politiques.

### Obstacles à la rétention des investisseurs

La perception qu'ont les investisseurs du risque est l'un des obstacles limitant le nombre d'investisseurs. Ceux-ci bénéficient d'une certaine protection en raison du fonds de prévoyance mis en place par le Fonds d'emprunt communautaire. Alors que les banques et les coopératives financières peuvent limiter leur fonds de prévoyance à 5 %, le Fonds d'emprunt communautaire met de côté 30 % des sommes reçues et des honoraires de prêts qu'il reçoit pour couvrir des pertes éventuelles afin de refléter la nature plus risquée de ses placements. Le Fonds d'emprunt communautaire déclare d'ailleurs fièrement qu'aucun investisseur n'y a perdu d'argent!

Le financement est un défi constant, surtout parce que le Fonds essaie de prendre de l'expansion. Pour atteindre ces objectifs, il poursuit une stratégie productrice de revenus qui comprend l'achat d'un immeuble. Cet édifice abritera des logements abordables et des espaces à vocation communautaire pouvant accueillir des entreprises sociales dans le but de produire des revenus fondés sur le marché.

### Passer des engagements au financement

Seth Asimakos, directeur général et fondateur du Fonds, parle de la place que l'organisme occupe désormais dans la collectivité : « Quand nous avons commencé, il y avait beaucoup d'enthousiasme à propos du démarrage d'une nouvelle initiative et des retombées que nous pourrions avoir sur la collectivité. Ces effets positifs sont en train de se réaliser : de nouvelles entreprises sont créées, les logements sont améliorés et des gens retournent sur le marché du travail. Cependant, comme toute petite entreprise (dans notre cas une entreprise sociale), nous avons besoin de beaucoup de temps pour grandir. Le plus grand défi concerne le financement, mais nos difficultés financières ont vraiment fait de nous un organisme communautaire plus fort parce que chaque fois que nous avons été poussés à la limite, nous avons pu étendre notre réseau de soutien communautaire et nos partenariats. En fin de compte, les gens ne vous soutiennent que s'ils constatent que votre projet fonctionne. Puisque le nombre de nos partenaires augmente, je dirais que nous sommes engagés sur la bonne voie. »

## Déploiement

### Modèle opérationnel

Le Fonds d'emprunt communautaire a bien évolué depuis ses débuts, il y a quatorze ans. Il offre maintenant une gamme variée de prêts qui inclut, depuis peu, des prêts aux entreprises sociales. Divers programmes de formation ont été ajoutés au cours des années en raison du

---

fait que le taux de prêts viables augmente si les emprunteurs reçoivent du soutien et de la formation. Cela inclut de la formation en lien avec le développement des affaires et des cours de base en gestion financière.

Le Fonds d'emprunt communautaire offre ces programmes en collaboration avec des organismes partenaires situés dans la même ville, faisant ainsi appel à l'expertise et aux ressources des organismes les mieux outillés pour les présenter. Par exemple, Money Matters (L'argent, c'est important) est un programme d'éducation financière qui permet aux participants de recenser leurs dépenses domestiques mensuelles, d'apprendre à calculer les coûts de leur épicerie et à éviter les dépenses excessives et de découvrir d'autres aspects de la gestion financière. Tous les participants terminent le programme munis d'un plan de financement personnel qui est leur point de départ vers l'autonomie. Le Fonds d'emprunt communautaire collabore avec 23 organismes partenaires pour offrir ce programme.

Entre 2000 et 2003, le Fonds a été constitué en personne morale, a procédé à un examen majeur de ses résultats et a obtenu le statut d'organisme de bienfaisance aux fins de l'impôt.

Le financement du Fonds reflète sa grande participation aux différents aspects de la collectivité. La provenance des fonds de fonctionnement de base est partagée entre le gouvernement (30 %) et la collectivité (70 %), tandis que le capital réservé aux prêts et au fonds de prévoyance provient entièrement (100 %) de particuliers et de groupes. C'est une composante essentielle du Fonds d'emprunt communautaire de Saint John : il s'agit d'un fonds communautaire. « En plus des prêts, nous voulons promouvoir l'investissement au sein de la collectivité. Je pense qu'il s'agit d'un incitatif tout aussi important aux yeux des membres de notre conseil d'administration », déclare Bob Boyce, ancien président et lui-même un investisseur. « Ce que je veux dire, c'est que nous voyons des millions et des millions de dollars quitter les provinces de l'Atlantique pour être investis dans des entreprises mondiales qui ne nous apportent aucun avantage. Nous avons besoin d'investir dans nos collectivités. »

En 2013, les revenus ont atteint 417 000 \$. Les dépenses s'élevaient à 411 000 \$ et avaient une répartition similaire en pourcentage par type de dépenses. Le partage des revenus selon leur provenance était comme suit : 45 % des revenus provenaient du gouvernement et 55 % provenaient de sources non gouvernementales. La valeur du capital détenu sous forme d'immeubles à la fin de l'exercice financier de 2013 atteignait 165 000 \$.

Sources de revenus :

- 46 % : subventions du gouvernement provincial ou frais de service;
- 44 % : subventions non gouvernementales ou frais de service;
- 3 % : vente de carte de souhaits;
- 7 % : location d'appartements.

---

## Personnel

Le Fonds d'emprunt communautaire recrute les membres de son conseil d'administration et de ses comités en fonction d'une matrice de diversité (par genre, revenu, expérience et compétences) afin de refléter celle de la collectivité qu'il dessert. L'organisme emploie une petite équipe, mais il essaie d'engager des personnes issues de sa population cible afin de leur offrir de nouvelles possibilités.

Le Fonds emploie six personnes à temps plein, deux personnes sur une base contractuelle et deux étudiants durant l'été. Le fondateur et directeur général supervise les activités de l'organisme. En plus d'administrer les fonds actuellement sous gestion, il recherche constamment de nouvelles occasions pour bonifier les programmes et la mission de l'organisme ainsi que des moyens pour diversifier les revenus afin d'augmenter sa viabilité. Tous les employés ont une fonction principale, mais en raison de la petite taille du Fonds, ils prêtent souvent main-forte pour accomplir d'autres tâches. Par exemple, le coordonnateur aux prêts reçoit toutes les demandes de prêt et collabore avec les candidats et le comité de crédit pour soumettre la meilleure demande possible aux fins de financement. Une fois le prêt accordé, il doit rester en contact étroit avec l'emprunteur et lui fournir tout le soutien voulu pour assurer la viabilité du prêt. Il anime aussi des ateliers en gestion financière de base et s'occupe des locataires. Il est aussi en train de faire ses premiers pas dans le domaine du soutien aux entreprises sociales.

Deux formateurs à temps plein présentent un programme de formation pour femmes intitulé Power Up et un autre d'initiation au milieu des affaires et de planification des activités intitulé Enterprising Women. Les deux formateurs font aussi du mentorat et de l'encadrement individuel. Les ateliers de formation en matière financière de Money Matters sont offerts par des formateurs contractuels et des animateurs qui sont des employés du Fonds d'emprunt communautaire. Le directeur des finances du Fonds s'occupe de la tenue de livres mensuelle et de la préparation des états financiers, en plus de coordonner un programme de formation appelé Assets. Durant l'été, des étudiants viennent coordonner des programmes de formation destinés aux jeunes entrepreneurs. Nous avons aussi une agente à l'encadrement qui travaille avec une vingtaine d'entrepreneurs et les accompagne tout au long d'un processus qui commence avec une période de formation et se termine avec le lancement de leur entreprise. Cette agente s'occupe aussi d'organiser des événements à des fins de réseautage.

## Filière de projets d'investissement

Le Fonds d'emprunt communautaire offre les programmes de prêts et de formation suivants :

### Programme de prêts

- Des microprêts sont offerts pour les types de projets suivants :
  - prêts jusqu'à 7 500 \$ pour démarrer une entreprise;
  - prêts jusqu'à 2 500 \$ aux particuliers pour les aider à réintégrer le marché du travail;
  - prêts jusqu'à 1 000 \$ pour aider les particuliers à trouver un logement à prix abordable;

- 
- prêts jusqu'à 50 000 \$ pour le démarrage ou l'expansion d'une entreprise sociale.
  - Le capital provient d'investissements faits par des particuliers et des groupes de la collectivité locale.

#### Programmes de formation

- Money Matters (L'argent, c'est important) : Formation de base en gestion financière pour les emprunteurs qui réintègrent le marché du travail et les autres.
- Assets (Éléments d'actifs) : Formation sur la gestion des biens et l'épargne.
- Money Coaching (Encadrement financier) : Rencontres de suivi individuel pour les clients qui ont terminé la formation Money Matters.
- Power Up (Prenez le contrôle) : Programme de mentorat et de formation en leadership qui aide les femmes dans les quartiers prioritaires à gagner confiance en elles, à se fixer des objectifs, à nouer des liens et à effectuer du travail bénévole dans leur collectivité.
- Enterprising Women (Femmes entreprenantes) : Cours destinés aux femmes qui souhaitent créer leur propre entreprise.
- eXcel (Femmes qui excellent) : Suivi individuel pour les femmes ayant réussi le programme Enterprising Women et qui sont prêtes à lancer leur entreprise.
- De plus, tous les emprunteurs bénéficient de séances de mentorat individuel pour les aider à créer et à gérer leur entreprise.
- Youth Entrepreneur Success (Jeunes entrepreneurs prospères) : Programme d'été pour les jeunes visant à leur enseigner la gestion financière, l'analyse financière, l'élaboration de plans d'affaires et la gestion de petites entreprises.

#### Obstacles et stratégies pour déployer les capitaux

L'établissement de relations et de partenariats est essentiel à la survie du Fonds d'emprunt communautaire et à l'atteinte de ses objectifs. Le premier de ces partenariats clés fut la collaboration soutenue et stratégique que le Fonds a entretenue avec le Human Development Council. Maintenant, le Fonds a élargi son réseau pour y inclure des partenaires variés qui l'assistent dans la prestation de services. Par exemple, Money Matters et la formation en planification des affaires sont diffusés par l'entremise d'autres organismes sans but lucratif. Il en va de même des formations à l'intention des femmes en hébergement de transition, des jeunes à risque et des personnes à faible revenu. Les échanges de services vont dans les deux sens puisqu'un certain nombre d'organismes offrent des services aux mêmes types de clientèles ou travaillent dans les mêmes secteurs (entrepreneuriat, formation et développement de l'emploi). Au fur et à mesure que les relations se développent, la confiance réciproque qui se crée permet d'accomplir beaucoup plus. Par exemple, on peut demander de mettre temporairement en suspend un avis d'interruption de services provenant de Saint John Energy pendant qu'un client remplit sa demande de prêt, trouve d'autres ressources ou établit un plan budgétaire avec le Fonds d'emprunt communautaire.

Seth Asimakos, fondateur et directeur général du Fonds, nous parle des obstacles typiquement rencontrés par un petit organisme de prêts :

---

« Vous pouvez lancer un fond comme le nôtre, mais il ne sera pas viable si vous comptez seulement sur les bénéfices générés par vos activités de prêt. En fait, personne ne paie pour bénéficier de nos prêts. Pour rémunérer le responsable des prêts, nous récupérons tout l'argent que nous pouvons parmi nos différentes sources de revenus. Mais le fonds d'emprunt n'est que l'un des outils dont nous disposons. Je crois que nous sommes avant tout un organisme de développement doté d'un ensemble d'outils. Oui, nous pourrions bien augmenter le nombre de prêts, automatiser nos procédures ou tout faire par l'entremise d'Internet, mais nous cesserions alors de travailler directement avec les personnes vivant des difficultés. »

### Surveillance du portefeuille et soutien aux emprunteurs

Nous avons inclus les comptes rendus de l'expérience vécue par trois emprunteurs pour illustrer nos activités de prêt et de gestion de portefeuille :

« Je suis entrée avec précaution dans les locaux du Fonds d'emprunt communautaire il y a trois ans de cela, à un moment où je me sentais très mal, même dans ma propre peau. Je venais de mettre un terme à une relation violente et, du même coup, de nous libérer, mon fils et moi-même. Je savais qu'il était temps que je commence à vivre pour moi. J'avais un rêve et j'étais animée par la passion et la détermination de faire un changement. Je ne me souvenais même pas de la dernière fois où j'avais fait quelque chose pour moi-même. C'est étonnant de constater à quel point faire ce pas a changé ma vie et m'a permis d'envisager l'avenir avec confiance. À ce jour, j'ai terminé les formations Assets et Enterprising Women, et je complète actuellement le programme eXcel. J'augmente graduellement mes compétences dans les cinq principales composantes du programme Assets, soit l'estime de soi, la confiance et la capacité de s'améliorer personnellement et professionnellement, et d'améliorer la collectivité. Je n'aurais pas pu réaliser tout cela sans le soutien des animateurs et de mes pairs. Le personnel du Fonds d'emprunt communautaire m'a permis de collaborer directement avec lui pour planifier et terminer ces quatre étapes importantes. Je suis maintenant prête pour un prêt! »

Arthur nous a fait part de son plan après avoir appris que nous offrions des prêts pour couvrir les dépôts de garantie exigés par les propriétaires et permettre à des gens de déménager dans des logements à prix abordable. Arthur était un candidat idéal et ses besoins concordaient parfaitement avec notre mission. « J'apprécie le Fonds d'emprunt communautaire parce qu'il m'a donné un coup de main. La ville de Saint John est privilégiée de pouvoir compter sur un tel organisme pour aider les citoyens ordinaires comme moi à surmonter des problèmes. Vivre à Tannery Court (logements abordables) au cours des derniers mois a dépassé toutes mes attentes. Le personnel et les locataires que j'ai eu le plaisir de rencontrer ont rendu mon séjour agréable, c'est le moins que l'on puisse dire. Les effets positifs que le Fonds et le logement à prix abordable de Tannery Court ont eus sur ma vie m'ouvrent d'autres portes et me préparent à réussir dans mes projets. »

En février 2010, le Fonds d'emprunt communautaire a prêté 30 000 \$ à l'initiative



---

Rehabitat for the Old North End Home Ownership Made Easy (Revitalisation du quartier nord en favorisant l'accès à la propriété). En partenariat avec d'autres organismes communautaires, le projet vise à démontrer que l'achat d'une maison à prix abordable peut faire une différence pour aider une collectivité vulnérable à se prendre en mains et créer une infrastructure qui lui permettra de poursuivre ses efforts. Notre prêt a servi à tirer profit d'une hypothèque dont le rapport prêt-valeur était plus bas que ce qui était nécessaire pour construire l'édifice. Une fois le prêt et l'hypothèque obtenus, trois logements jumelés ont été construits sur la rue Metcalf. Les organismes Housing Alternatives et CMHC ont fait beaucoup de publicité pour trouver des propriétaires potentiels. Le Fonds a ensuite offert une formation de base en gestion financière aux candidats sélectionnés qui voulaient profiter de cette opportunité de location avec option d'achat. Ces résidences à prix abordables ont été rendues possibles parce que les coûts de construction ont été réduits et que le gouvernement a fourni 50 % du financement hypothécaire requis sous forme d'une hypothèque de deuxième rang sans intérêt. Ce projet est le premier prêt sans but lucratif du Fonds et il s'inscrit très bien dans le cadre de nos activités visant à aider les particuliers à accumuler des actifs.

### Conseils à ceux souhaitant démarrer un tel organisme

Le Fonds d'emprunt communautaire de Saint John entrevoit l'avenir avec confiance et croit que ses activités futures dépasseront de beaucoup celles d'un simple organisme de microcrédit. Il croit que son rôle évoluera vers celui d'une société de développement communautaire. Conscient de la nécessité de diversifier ses sources de financement et de réduire (et non pas d'éliminer) le recours à l'aide gouvernementale, l'organisme tente de trouver d'autres projets pour générer des revenus en vue d'augmenter sa viabilité. Par exemple, il envisage de louer à des entreprises sociales des espaces communs et de construire des résidences à prix abordable. Toujours à l'affût d'idées nouvelles et novatrices, il explore aussi le marché des obligations à impact social et le secteur des entreprises sociales qui fournissent des emplois aux personnes confrontées à des obstacles à l'emploi. Sa mission est de promouvoir l'autonomie financière et de favoriser la fibre entrepreneuriale, et il continuera de rechercher de nouvelles avenues pour atteindre ces objectifs.

### Coordonnées

Pour obtenir des renseignements additionnels, prière de communiquer avec :

[www.loanfund.ca/](http://www.loanfund.ca/)

Directeur général

Seth Asimakos

[loanfund@nbnet.nb.ca](mailto:loanfund@nbnet.nb.ca)

Le programme Resilient Capital de la Vancity Credit Union et de la Vancouver Foundation



<b>Nom :</b>	Le programme Resilient Capital
<b>Objectif :</b>	Améliorer l'accès au capital des entreprises à valeurs mixtes en élaborant de nouveaux modèles et sources de financement.
<b>Principaux bénéficiaires des investissements :</b>	Capital patient et souple pour des entreprises à valeurs mixtes confrontées à un manque de financement qui menace leur survie au cours de leur croissance.  Les bénéficiaires du financement sont des entreprises à but non lucratif et à but lucratif dont les activités créent des retombées communautaires et environnementales.
<b>Principal type de capitaux déployés :</b>	Prêts et quelques placements en actions
<b>Fonds sous gestion (actuels ou cible) :</b>	14,5 M\$ en caisse; 5,6 M\$ déployés en prêts et en placements en actions
<b>Rendement financier cible pour les investisseurs :</b>	Rendement du marché légèrement majoré
<b>Nombre actuel de bénéficiaires des investissements :</b>	23 déposants
<b>Types et nombre d'investisseurs :</b>	7 fondations, 2 syndicats, 2 établissements d'enseignement postsecondaire, 2 sociétés, 2 organismes sans but lucratif, 1 organisme de bienfaisance, 7 particuliers
<b>Principale zone géographique couverte :</b>	Secteurs démographiques de Vancity (Lower Mainland, Squamish/Whistler, vallée du Fraser, district régional de la capitale) avec la possibilité d'investir une partie des fonds à travers la Colombie-Britannique et le Canada

---

## Démarrage

Le programme Resilient Capital a été lancé en novembre 2011 et résulte du partenariat entre la Vancouver Foundation (la Fondation) et la Vancity Capital Corporation (VCC). Sa mission est d'appuyer la croissance d'entreprises sociales et d'autres organismes à valeurs mixtes actives dans des secteurs spécifiques d'impact avec du capital patient et souple pour combler un manque de financement en attendant de recevoir une subvention ou un prêt conventionnel. Les secteurs d'impact visés sont : le secteur alimentaire local, la sécurité alimentaire locale, les communautés autochtones, l'efficacité énergétique et environnementale, le soutien aux personnes handicapées, l'emploi des personnes marginalisées, les logements à prix abordable et supervisés, l'immobilier social, les arts et la culture.

Le besoin pour un fonds destiné aux entreprises sociales est devenu apparent en 2008 sous le gouvernement du premier ministre de la Colombie-Britannique, Gordon Campbell. Le gouvernement provincial, reconnaissant l'existence du manque occasionnel de financement des entreprises sociales, a versé 2,2 M\$ à la Fondation pour soutenir ce secteur d'activités. La Fondation, en collaboration avec des membres expérimentés du ministère du Développement social, a déterminé qu'il existait un besoin pour un organisme possédant les compétences et l'expertise pour élaborer un programme, réunir les capitaux et les déployer. La Fondation a étudié plusieurs partenariats possibles avant d'arrêter son choix sur la Vancity Capital Corporation (VCC), une filiale de la Vancity Credit Union (VCU). La VCU s'est engagée à investir 2 M\$ pour égaler la contribution du gouvernement provincial faite par l'entremise de la Fondation.

La Fondation et la VCU ont toutes les deux une longue histoire d'innovations et des capacités financières considérables. La Fondation a été établie en 1943 avec 1 000 \$ pour aider les femmes sans abri prises dans un cycle de pauvreté. Aujourd'hui, il s'agit de la plus importante fondation communautaire et elle s'occupe d'une grande variété de secteurs et possède des actifs s'élevant à près de 1 G\$. La VCU a été créée en 1946 lorsque quatorze Vancouverois ont formé une coopérative financière communautaire qui permettait à tout résident de la ville de la joindre. La VCU compte maintenant près de 500 000 membres et 17 G\$ en actifs.

## Mobilisation des capitaux

Au départ, le programme Resilient Capital devrait être constitué en société en commandite. La VCU aurait joué le rôle de gestionnaire du fonds pour fournir du financement subordonné, mezzanine ou privé sous forme d'actions à une vaste gamme d'entreprises à valeurs mixtes qui utilisaient des stratégies innovatrices pour aider à résoudre des défis sociaux et environnementaux. Depuis cette époque, cependant, la VCU a réuni environ 14,5 M\$ auprès de 23 déposants, y compris 3,5 M\$ comme réserve pour pertes sur prêts de premier niveau qui ont été fournis par la Fondation et la VCU. L'histoire de Resilient Capital est faite de souplesse et d'adaptation. Lorsque la première approche adoptée connut des problèmes, les commanditaires retournèrent à leur planche à dessin pour réviser le concept. Il a fallu des années pour d'abord élaborer, lancer et retirer le premier modèle de société en commandite et, ensuite, repenser et relancer le projet.

---

Au démarrage, le modèle de société en commandite souleva l'intérêt du public envers le secteur des investissements socialement responsables et attira son attention après l'effondrement des marchés boursiers de 2008. L'enthousiasme du milieu de la finance sociale ne se traduisit cependant pas en investissements accrus puisque le fonds proposé était nouveau et que le marché apprécie plutôt les feuilles de route solides et la prévisibilité. Les investisseurs potentiels ont perçu un manque de concordance entre le niveau de risque relativement élevé des placements proposés (actions et dettes de rang inférieur dans des entreprises en croissance) et la faiblesse des rendements cibles (5 à 7 %). La réticence des investisseurs a encore été aggravée par une structure tarifaire compliquée et coûteuse de type « 2-20 ».

Dans la structure initiale, les investisseurs auraient tiré profit de leur propre capital privé pour stimuler la croissance d'entreprises sociales et auraient participé à leur réussite en gagnant un revenu de placement. Les investissements étaient donc entièrement laissés sans protection si les projets n'atteignaient pas les objectifs fixés ou échouaient. Un haut niveau de connaissances en placements était requis pour tout comprendre (rendement du placement, revenus générés, frais pour effectuer le placement). Même les investisseurs adhérant aux valeurs et objectifs du placement ne trouvaient pas cette combinaison attirante.

La VCU et la Fondation ont alors modifié leur approche pour mettre l'accent sur la sécurité des investissements, un rendement garanti et une structure plus transparente. Cette nouvelle approche visait à réunir du capital par l'entremise d'un produit de dépôt à terme de cinq, six ou sept ans offert par la VCU. Le capital investi et les intérêts générés étaient garantis à 100 % par la Credit Union Deposit Insurance Corporation (Société d'assurance-dépôts des coopératives financières), comme c'est le cas pour tous les produits de dépôt offerts par les coopératives financières en Colombie-Britannique. Le taux de rendement était compétitif par rapport au niveau de risque et un peu plus élevé que celui des obligations du gouvernement de la Colombie-Britannique.

Pour atténuer le risque interne, la VCU et la Fondation ont chacune fourni 1,75 M\$ pour constituer une réserve commune de 3,5 M\$ qui pouvait servir à couvrir les pertes résultant d'investissements qui échouaient ou de prêts qui n'étaient pas remboursés. Compte tenu de la taille de cette réserve pour pertes, la mobilisation des capitaux a été plafonnée à 15 M\$ puisqu'on considérait que c'était là un rapport de risque acceptable comparé au montant disponible pour accorder des prêts. La liste des participants au montage de l'outil financier, qui comprenait au départ seulement la VCC, a aussi été modifiée pour inclure des directeurs de comptes faisant partie de l'équipe des services bancaires pour entreprises de la VCU.

Les investisseurs souhaitaient comprendre comment leurs placements créaient des retombées. Les communications sont devenues une partie importante de la stratégie de Resilient Capital. Nous avons mis en ligne un site Web privé qui leur donne accès à des renseignements récents, des nouvelles et des rapports d'impact trimestriels pour toutes les entreprises financées par le programme Resilient Capital. Ce site a permis aux investisseurs de « partager » les réussites et les leçons tirées de la gestion du portefeuille de placements. Ils peuvent ainsi constater que Resilient Capital utilise leur argent à bon

---

escient et évaluer le rendement économique et les retombées des projets. Les investisseurs reçoivent aussi une version des rapports trimestriels où on retrouve des indicateurs de rendement et d'impact différents pour chacune des entreprises bénéficiant du financement de Resilient Capital. Ces indicateurs sont variés et vont du nombre d'emplois à temps plein créés à la quantité d'aliments locaux et biologiques produits en passant par le nombre de séances de formation présentées sur la réduction des émissions à des petites entreprises. Ce rapport recense les impacts obtenus pour informer les investisseurs.

Les changements furent approuvés et rendus officiels auprès de la Fondation en mars 2011. Le marché des investisseurs réagit favorablement à ces changements et le nombre de dépôts commença à augmenter au début d'avril. Les dépôts initiaux provenaient de diverses entités, y compris des fondations communautaires (les fondations Tides Canada, Illahie, Bealight et Lundin), des syndicats (la Grain Workers Union et le district 3 de United Steel Works), des organismes sans but lucratif (PosAbilities) et un certain nombre de donateurs individuels. En novembre 2011, le nouveau programme Resilient Capital, qui comptait alors 8,5 M\$ en capital mobilisé et trois bénéficiaires et emprunteurs, a officiellement été lancé.

Bien que le programme de dépôts à terme révisé ait été plus attirant pour les investisseurs qui voulaient des investissements d'impact plus sécuritaires, le tout ne s'est pas fait sans heurt. Un dépôt à terme, de par sa nature, a une liquidité limitée et certains investisseurs étaient préoccupés par la longueur des termes proposés. D'autres commentaires formulés par des investisseurs potentiels faisaient état que la gamme de secteurs d'impact était trop variée ou pas assez précise comparé à leurs propres centres d'intérêt, ou bien que le risque réduit minimisait la possibilité d'obtenir un rendement élevé en dépit du fait que le rendement ait été légèrement majoré par rapport au taux du marché. Plusieurs des investisseurs les plus probables, c'est-à-dire les fondations et les organismes de bienfaisance, ont indiqué que les faibles rendements proposés par le programme Resilient Capital ne leur permettraient pas de remplir leurs obligations financières relatives aux contingents de versements annuels. Voilà les défis que devait surmonter l'équipe de la VCU.

Le conseil consultatif du programme Resilient Capital fut créé en janvier 2013. Ce conseil consultatif, prévu dans l'entente initiale conclue avec la Fondation, doit offrir des conseils stratégiques, promouvoir la transparence et faire ressortir de nouvelles façons de faire à la lumière de l'expérience acquise. Il est composé de deux représentants désignés par la VCU, de deux représentants désignés par la Fondation et de deux membres indépendants désignés conjointement par les partenaires.

## Déploiement

Le Vancity Community Investment Department (VCID) avait collaboré étroitement avec la VCC pour lancer le programme, mobiliser les capitaux et préparer le montage de l'investissement. Suivant les conseils du directeur des partenariats de la VCU, le gestionnaire de Resilient Capital a pris le relais de la VCC pour coordonner le programme, ce qui comprend la mobilisation des capitaux, les communications et le développement des affaires. Le mandat du VCID consiste à soutenir la transition des activités principales de prêt et d'investissement de la VCU vers le financement d'entreprises et de projets qui améliorent les conditions environnementales ou sociales de ses collectivités membres. Leur but est d'élaborer un portefeuille entièrement

---

harmonisé avec les valeurs et les principes de la VCU en matière de développement coopératif, de durabilité et de leadership environnementaux, d'inclusion financière et de réduction de la pauvreté. Le programme Resilient Capital, en raison de ses visées sociales, cadrerait parfaitement avec le portefeuille du VCID. En date de juin 2012, Resilient Capital avait déjà accordé des prêts ou investi dans 10 entreprises.

Le volet crédit des décisions relatives aux prêts et aux investissements demeure la responsabilité de la VCC et des services bancaires aux entreprises de la VCU. La filière de projets de financement de Resilient Capital est intégrée aux processus de prêt de la VCU pour assurer sa cohérence et la rendre plus accessible aux collectivités de ses membres. Cette stratégie repose sur la capacité des directeurs de comptes à comprendre les besoins des collectivités qu'ils servent et à établir des liens de confiance avec les décideurs locaux. Les directeurs de comptes ont accès à la gamme entière des solutions de crédit de la VCU. Toutefois, plusieurs de ces outils sont de nature conventionnelle et exigent une vérification de l'historique des revenus et des antécédents de crédit. Ils requièrent aussi des garanties comme condition minimale d'accès aux produits financiers, ce qui marginalise l'évaluation de la valeur des retombées potentielles des projets. Les directeurs de comptes adoptent une approche pluridimensionnelle à l'égard des projets contenus dans leur filière et essaient de trouver le meilleur outil pour répondre aux besoins du projet proposé. Resilient Capital met à la disposition des directeurs de comptes un outil spécialisé pour les aider à évaluer les entreprises qui éprouvent des difficultés à se qualifier pour du financement conventionnel. L'évaluation tient compte de la valeur des retombées générées par ces entreprises par rapport au niveau de risque associé.

Quand l'impact social ou environnemental potentiel du projet est positif et considérable, et que le projet n'est pas admissible à du financement ou à des investissements conventionnels, le directeur de comptes responsable du projet communique avec le gestionnaire de Resilient Capital. Celui-ci dispose d'une feuille de calcul qui évalue la pertinence des entreprises candidates en examinant leur structure, leur culture, le but de la demande de financement et leur impact dans la collectivité. À l'occasion, s'il y a un désaccord ou un doute quant à leur pertinence, le directeur des partenariats et le vice-président du VCID peuvent participer à l'évaluation du projet. Le directeur de comptes travaille avec diligence pour transmettre tous les projets aux responsables du produit financier approprié. Il importe de noter que plusieurs candidats contenus dans la filière de projets ne correspondront pas aux visées ou exigences du programme et que seulement quelques-uns d'entre eux seront sélectionnés. Aussi, plusieurs projets générateurs de retombées seront admissibles à des sources de financement plus traditionnelles, n'auront pas atteint une phase de développement assez avancée ou seront trop axés sur les profits pour être choisis.

Une fois qu'un projet est jugé admissible au programme Resilient Capital, le directeur de comptes recommande le type et la structure de financement requis (marge de crédit d'exploitation, prêt à terme ou placement en actions) et envoie le dossier de crédit aux gestionnaires du risque afin qu'ils approuvent ou non le financement et qu'ils assignent la réserve pour pertes du programme Resilient Capital comme garantie. Les entreprises qui sont approuvées dans le cadre de ce programme doivent respecter d'autres exigences. Non seulement doivent-elles soumettre régulièrement des rapports financiers, elles

---

doivent aussi faire rapport sur les retombées qu'elles créent. Comme il a été mentionné précédemment, ces exigences sont prescrites par Resilient Capital, tout comme celles relatives à la transparence envers les détenteurs de dépôts. Le gestionnaire du programme recueille les renseignements et produit des rapports d'impact trimestriels qui sont remis au conseil consultatif afin que celui-ci puisse les examiner et formuler des recommandations sur la gestion du programme.

Au début de 2014, Resilient Capital avait réuni 14,5 M\$ en dépôts auprès de 23 déposants et investi 5,6 M\$, au moyen de prêts et de placements en actions, dans 16 entreprises sociales dans nos collectivités. Nous disposons encore de 5,4 M\$ (14,5 M\$ moins la réserve pour pertes de 3,5 M\$ moins les 5,6 M\$ investis) et il y a d'autres projets à étudier. La filière de projets d'investissement de Resilient Capital fluctue à mesure que les projets sont présentés et évalués et l'un de nos objectifs pour 2014 est d'élaborer un système de suivi pour mieux analyser les besoins des entreprises dont les projets sont évalués ainsi que des mesures de contrôle essentielles comme le taux d'approbation des projets contenus dans la filière.

Resilient Capital a effectué des placements dans plusieurs entreprises notoires. Voici trois exemples :

- SOLEfood Farm est une entreprise sociale urbaine qui offre des emplois et de la formation dans le domaine de l'agriculture aux habitants des quartiers défavorisés de Vancouver. SOLEfood produit aussi des fruits et des légumes cultivés de façon durable aux habitants, aux restaurateurs et aux services alimentaires, tout en mettant en valeur des sites urbains non aménagés.
- Atira Property Management Inc. (APMI), une filiale de la société Atira Women's Resource Society, est un organisme sans but lucratif qui offre des services d'hébergement aux femmes et aux enfants risquant d'être victimes de violence. APMI a reçu du financement pour acquérir les actifs de la société Croft Agencies Property Management Company, ce qui a permis à APMI de devenir le gestionnaire de ses propres refuges et maisons d'hébergement en plus d'augmenter ses sources de revenus et de prendre de l'expansion afin de joindre plus de femmes dans le besoin.
- Climate Smart est une entreprise sociale établie à Vancouver dont la mission est d'habiliter les organismes à réduire leur empreinte écologique. En juin 2012, Climate Smart s'est vu accorder un prêt à l'exploitation pour étendre sa gamme de cours s'adressant aux entreprises désirant apprendre comment mesurer les émissions de carbone et planifier la mise en œuvre de ces réductions. Le prêt à l'exploitation a aussi fourni à Climate Smart les ressources financières pour produire une version logicielle de leurs outils de formation afin de les diffuser auprès d'un plus grand nombre de clients.

Bien qu'il ne s'agisse là que de trois des seize investissements réalisés par l'entremise du programme Resilient Capital, les autres bénéficiaires du programme sont aussi dignes de mention. L'objectif est de déployer tous les fonds de Resilient Capital d'ici la fin du premier trimestre de 2015.

---

Fait à remarquer, certaines des entreprises candidates contenues dans la filière n'étaient pas prêtes à recevoir ce genre de capital. Pour soutenir financièrement les entreprises en phase de démarrage qui génèrent des retombées significatives, mais qui n'ont pas un plan d'affaires ou une stratégie de commercialisation étoffés, la VCU a mis en réserve un fonds d'aide au développement de 500 000 \$. La VCU peut ainsi accorder des subventions aux entreprises qui correspondent à ses visées et à ses exigences et qui ont besoin d'un petit montant (moins de 20 000 \$ en général) pour parfaire leur préparation à recevoir des prêts et des investissements.

## Défis et mesures d'adaptation

Resilient Capital et la VCU ont fait face à des défis et ont su y répondre en apportant des changements et des améliorations à leurs activités et à leurs modes de fonctionnement :

- La taille et les systèmes de la VCU ont nui à l'innovation. La VCU, une coopérative financière de grande taille, avait une expérience limitée de la mobilisation de capitaux privés aux fins d'investissement ou de la gestion d'un programme ayant une portée et une clientèle aussi restreintes que celles du programme Resilient Capital. En tant qu'institution financière réglementée, la VCU n'était pas à l'aise et manquait d'expérience dans le domaine des prêts et des produits d'investissement moins traditionnels. Il y avait un sentiment généralisé d'inconfort lors de la transition vers un modèle axé sur le capital patient de petite envergure et des dépôts de gros d'un type particulier qui n'étaient pas gérés par le personnel de première ligne des succursales bancaires. L'équipe des services juridiques internes a consacré plusieurs heures pour tenter de comprendre la portée de l'appel public à l'épargne proposé par Resilient Capital dans le contexte des politiques internes de la VCU et des dispositions législatives provinciales. Ce fut tout un défi de limiter l'utilisation des paramètres d'évaluation conventionnels des prêts et d'augmenter la réceptivité au risque. Le cadre bureaucratique et réglementaire interne de la VCU a nui à l'adoption de mesures plus créatives lors de l'intégration du programme Resilient Capital. L'effet positif de la taille de la VCU fut de faciliter la mobilisation et le déploiement des fonds une fois que la voie a été tracée.
- Il manquait de personnel. Parce que nous n'avons qu'un seul gestionnaire s'occupant du programme, la mobilisation des fonds a ralenti en fin de parcours quand il a concentré ses énergies sur le déploiement des fonds dans la collectivité plutôt que sur leur collecte.
- Le déploiement des fonds réunis au moyen de prêts et d'investissements a été plus lent que prévu. Il a fallu beaucoup de temps pour sensibiliser les directeurs de comptes afin qu'ils offrent le programme et comprennent son fonctionnement.
- Les critères d'admissibilité assez restreints du programme Resilient Capital quant à l'impact communautaire rendent difficile la recherche de projets « prêts » à recevoir des investissements.



- 
- La sous-utilisation du programme Resilient Capital par les directeurs de comptes de la VCU. Jusqu'à ce jour, parmi les 55 directeurs de comptes de la VCC et des services bancaires aux entreprises de la VCU, seulement six ont utilisé Resilient Capital pour obtenir du financement pour les seize entreprises sociales. Ces six directeurs de comptes entretiennent des relations suivies avec plusieurs coopératives artistiques et culturelles, organismes sans but lucratif et entreprises à valeurs mixtes. Ils comprennent la valeur des retombées sociales et environnementales. Il faudra offrir davantage de formation et transformer du tout au tout les façons d'utiliser le crédit à la VCU si nous voulons amener les autres directeurs de comptes à comprendre la nécessité de lier le crédit aux retombées qu'ils produisent. Ils devront migrer d'une méthode d'évaluation du rapport risque-rendement en usage dans les réseaux financiers conventionnels vers un mode d'évaluation qui ajoute le facteur de l'impact de l'investissement à l'équation du rapport risque-rendement. La souplesse de l'équipe affectée aux prêts devrait augmenter grâce à l'appui soutenu, aux nombreux échanges et au mentorat assurés par le gestionnaire du programme et l'équipe du VCID. Il en résultera aussi des liens plus étroits entre le VCID, les services bancaires aux entreprises et les services de prêts communautaires de la VCU. Ce processus est soutenu par des réunions bimensuelles concernant la filière de projets d'investissement auxquelles participent les directeurs des trois équipes. Le personnel pourra ainsi mieux cerner les occasions où il convient de proposer ce type de prêts et de placements, et permettra d'étendre l'offre du programme Resilient Capital à l'ensemble de notre territoire commercial au cours de prochaines années.

## Conclusion

Le programme Resilient Capital a été élaboré pour accroître l'impact communautaire et environnemental des entreprises en veillant à ce que les entreprises cherchant à créer de telles retombées puissent avoir accès à du capital patient et souple. Pour être admissibles à ce programme et recevoir du financement, les projets doivent créer des retombées. Resilient Capital espère voir le jour où les institutions financières ne seront pas soumises uniquement à l'obligation d'atteindre des résultats financiers et où le but du financement sera indissociable de la notion de profit et s'accompagnera obligatoirement d'une évaluation approfondie de l'impact des activités de l'entreprise avant d'accorder des fonds. Voilà une des principales visions qui anime Resilient Capital. Toutefois, le programme en est encore à ses débuts et n'a pu être démarré qu'avec l'aide considérable du gouvernement et des coopératives partenaires. Resilient Capital est sans doute un modèle peu facile à reproduire, mais les plus importantes leçons qu'il a retirées sont celles relatives aux partenariats et à la souplesse, le tout guidé par une vision claire.

Depuis la création de la coopérative financière en 1946 par quatorze Vancouverois frustrés de ne pas pouvoir obtenir de financement hypothécaire pour des projets locaux auprès des grandes banques, les membres de la VCU ont compris l'importance de l'accès aux capitaux comme outil de développement communautaire. Le programme Resilient Capital Program est l'un des jalons parsemant le chemin parcouru par la VCU depuis 67 ans pour offrir des outils de crédit novateurs aux collectivités de ses membres. Dans le cas de ce programme, la VCU

---

fut accompagnée par une fondation communautaire aux visées avant-gardistes, des chefs de file provinciaux et 23 déposants qui souhaitaient apporter à leur collectivité davantage que du simple financement.

## Coordonnées

Pour obtenir des renseignements additionnels, prière de communiquer avec :

<http://resilientcapital.ca/>

Directrice des partenariats en investissements communautaires, Vancity Credit Union

Lauren Dobell

[Lauren\\_Dobell@vancity.com](mailto:Lauren_Dobell@vancity.com)

Vice-président aux investissements communautaires, Vancity Credit Union

Andy Broderick

[Andy\\_Broderick@vancity.com](mailto:Andy_Broderick@vancity.com)

## Le Service de développement communautaire de l’Affinity Credit Union



<b>Nom :</b>	Service de développement communautaire de l’Affinity Credit Union (Affinity Credit Union Community Development Department)
<b>Objectif :</b>	<p>L’Affinity Credit Union (ACU) vise à renforcer les collectivités en s’assurant que les initiatives qui favorisent les avancées sur les plans social, économique, culturel et environnemental ont accès au capital dont elles ont besoin.</p> <p>Par l’entremise de nos programmes de prêts communautaires, nous nous efforçons d’améliorer l’accès au financement des marchés mal desservis, y compris les particuliers, les organismes et les initiatives qui ne satisfont pas aux critères d’admissibilité des modes de financement conventionnels.</p>
<b>Principaux bénéficiaires des investissements :</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organismes sans but lucratif et organismes communautaires priorisant :<ul style="list-style-type: none"><li>- tous les types de logements à prix abordable, y compris ceux destinés aux aînés et les soins de longue durée;</li><li>- les installations et les infrastructures communautaires comme les installations à vocation culturelle et récréative, les garderies et les bureaux administratifs sans but lucratif;</li><li>- les entreprises sociales, les coopératives et les autres initiatives rurales et urbaines de développement économique;</li><li>- les entreprises et les initiatives du secteur environnemental.</li></ul></li><li>2. Bandes et entreprises des Premières Nations.</li><li>3. Microentreprises et petites entreprises en phase de démarrage.</li></ol>

<b>Principal type de capitaux déployés :</b>	Financement par emprunt : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Y compris les hypothèques, le financement des travaux de construction, les prêts à terme et les marges de crédit.</li> </ul> Subventions et dons : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques subventions pour des initiatives et des programmes sans but lucratif, y compris du soutien à des activités de planification et de développement des affaires.</li> <li>- Quelques dons à des campagnes de collecte de fonds pour des installations communautaires ou des initiatives dans le secteur du logement.</li> </ul>
<b>Fonds sous gestion (actuels ou cible) :</b>	En vertu d'une politique établie par le conseil d'administration, l'ACU a mis à la disposition du Service de développement communautaire et des prêts aux Premières Nations la totalité du capital destiné au financement non conventionnel et ce montant est limité à 6 % du total des prêts sous gestion.  Actuellement, le capital maximal mis à la disposition du Service de développement communautaire et des prêts aux Premières Nations est d'environ 180 M\$, ce qui comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 90 M\$ pour des prêts communautaires, y compris les prêts communautaires sans but lucratif, les prêts aux microentreprises et les programmes de prêts favorisant l'accèsion à la propriété;</li> <li>- 90 M\$ pour les prêts aux Premières Nations</li> </ul>
<b>Rendement financier cible pour les investisseurs :</b>	L'ACU vise un rendement similaire au taux du marché ou inférieur au taux du marché si on tient compte du niveau de risque.
<b>Nombre actuel de bénéficiaires des investissements :</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prêts communautaires (prêts sans but lucratif) : 48; Solde : 21 349 224 \$</li> <li>2. Microprêts : 28; solde des prêts : 715 526 \$</li> <li>3. Prêts aux Premières Nations : 19; solde : 20 188 236 \$</li> <li>4. Accession à la propriété et prêts sur la valeur nette des maisons : 102; solde : 1 124 036 \$</li> </ol>
<b>Types et nombre d'investisseurs :</b>	L'ACU utilise les sommes déposées par ses membres pour allouer des fonds à des programmes de prêts communautaires.  Nos 130 000 membres-propriétaires sont nos principaux investisseurs.
<b>Principale zone géographique couverte :</b>	Saskatchewan Nous sommes actifs dans 76 collectivités.

---

## Démarrage

### Comblant un besoin

En janvier 2000, l’Affinity Credit Union (ACU), alors connue sous l’appellation de Saskatoon Credit Union, a créé son Service de développement communautaire et lui a confié le mandat d’élaborer et de gérer des programmes et des partenariats pour soutenir l’autonomie financière et favoriser l’émergence de collectivités saines et vigoureuses. L’un des objectifs de ce service était de rendre plus accessible le financement aux populations mal desservies et d’utiliser des fonds pour satisfaire des besoins non comblés et aborder les problèmes sociaux auxquels les collectivités étaient confrontées.

Les premiers partenariats se concentraient sur le logement à prix abordable, l’accession à la propriété et le développement de microentreprises :

- Le programme d’accession à la propriété Neighbourhood Home Ownership Program, en partenariat avec la Quint Development Corporation et le gouvernement de la Saskatchewan, ont fourni du financement hypothécaire à 35 familles à faible revenu pour leur permettre de quitter un logement loué pour acheter une maison dans un quartier urbain central. Près de 1 M\$ ont été alloués à ces familles qui, avec des revenus moyens de 17 000 \$, n’auraient pas été admissibles à un prêt conventionnel. Ce programme n’existe plus, même si l’ACU détient encore plusieurs de ces prêts hypothécaires.
- Un partenariat et un investissement dans le Community First Development Fund de Saskatoon (fonds de développement La collectivité d’abord), un organisme sans but lucratif jumelé à un fonds d’investissement dont l’objectif était d’aider des initiatives et des entreprises locales à obtenir du capital au moyen de garanties d’emprunt et d’investissements en actions.
- L’établissement d’un programme de microcrédit pour les petites entreprises en phase de démarrage, avec une réserve pour pertes sur prêts provenant du programme Diversification de l’économie de l’Ouest (DEO) du gouvernement fédéral. Le programme fournissait du financement plus risqué sans garantie jusqu’à concurrence de 35 000 \$ aux petites entreprises en démarrage. Grâce à l’offre d’une réserve pour pertes sur prêts où l’ACU couvrait 20 % des prêts totaux alors que la DEO couvrait les 80 % restants, l’ACU a versé 2,025 M\$ en financement pour appuyer la création de 89 petites entreprises sur une période de dix ans. Le taux total de défaut de remboursement de ces prêts est de 16 %, dont 2,79 % sont applicables à la partie des prêts détenus par l’ACU.

En 2007, tirant profit de ces expériences, le conseil d’administration de l’ACU a établi une politique qui énonçait le but et les paramètres du Community Development Lending Program (Programme de prêts en développement communautaire) et qui fixait le montant maximal du capital affecté à ce programme à 1 % du montant total des prêts sous gestion

---

(ce montant maximal a été augmenté à 3 % en 2013). La politique habilite les gestionnaires à continuer d'offrir et de développer des programmes de financement et des services distincts à l'intention des organismes sans but lucratif, des petites entreprises et des particuliers qui autrement ne seraient pas admissibles à des prêts conventionnels en raison d'une valeur nette ou de garanties insuffisantes, ou bien d'un ratio d'endettement trop élevé.

Finalement, en 2008, l'ACU a intégré un conseil de district des Premières Nations à sa structure organisationnelle pour démontrer son engagement à contribuer au développement social et économique des communautés autochtones. Le conseil de district, actuellement composé de représentants issus de neuf bandes des Premières Nations à travers la province, élit deux membres qui siègent au conseil d'administration de l'ACU, assurant ainsi que les Premières Nations participent à la prise de décision et à la direction de la coopérative financière.

À cette époque, l'ACU a aussi mis en œuvre le First Nations Lending Program (Programme de prêts aux Premières Nations) et adopté la politique s'y rattachant. Le but de ce programme et de cette politique était de reconnaître le caractère distinctif des besoins en services financiers et de la situation des gouvernements des Premières Nations et de leurs entités de développement économique (p. ex. les règlements gouvernementaux qui limitent la possibilité d'offrir des garanties pour les emprunts contractés par une personne résidant sur une réserve). Le programme donne accès à des modes de financement qu'habituellement l'ACU n'offre pas aux gouvernements des Premières Nations, aux entreprises ou entités de développement économique qui sont la propriété ou qui sont contrôlées par des membres des Premières Nations et aux conseils tribaux, y compris ceux dont les activités ont lieu sur le territoire des réserves. Les produits financiers offerts comprennent : les prêts-relais, les prêts de développement économique, les prêts à terme, les marges de crédit d'exploitation, les prêts à vue et les prêts hypothécaires assurés.

Parmi les caractéristiques particulières de ce programme de prêt conçu pour atténuer le risque et faciliter la prestation des services de crédit, on retrouve :

- l'emploi de directeurs de comptes engagés qui possèdent l'expertise nécessaire concernant les prêts aux gouvernements des Premières Nations;
- l'utilisation des connaissances et de la compréhension qu'ont les membres des Premières Nations des districts locaux afin que la coopérative financière ait accès à des informations concernant le risque lié à la gouvernance au sein de gouvernements des Premières Nations particuliers;
- l'établissement d'un conseil de crédit des Premières Nations qui participera à l'approbation des prêts;
- l'établissement et la mise en œuvre de procédures de prêt et de critères d'admissibilité distincts pour les membres des Premières Nations.

Comme pour le programme de prêts en développement communautaire, la politique du conseil d'administration stipule aussi que le montant maximal du capital pouvant être affecté au programme de prêts aux Premières Nations est de 3 % du montant total des prêts sous gestion.

---

## Obstacles au démarrage

### Défis juridiques et réglementaires

L'un des défis rencontrés par ceux qui souhaitent offrir des prêts communautaires non conventionnels est de s'assurer que les programmes satisfont aux exigences réglementaires concernant les garanties de dépôt de la Credit Union Deposit Guarantee Corporation (CUDGC). Pour gérer les risques et atténuer tout problème réglementaire, l'ACU a établi des montants maximaux de capital pouvant être affectés aux programmes de prêts en développement communautaire et de prêts aux Premières Nations (c'est-à-dire des plafonds de concentration). Elle a aussi établi des procédures et des politiques encadrant les programmes de prêts. Enfin, elle a séparé les prêts non conventionnels du reste de son portefeuille en ayant recours à des codes spéciaux pour faire le suivi et la gestion des prêts non conventionnels. L'ACU a aussi demandé l'approbation de la CUDGC pour dépasser la limite de 75 % visant les biens immobiliers pour les prêts communautaires, permettant ainsi aux organismes possédant une valeur nette suffisante d'avoir accès à du financement hypothécaire et du financement pour la création de logements.

### Subventions

Lorsque cela est possible, l'Affinity Credit Union cherche à travailler en partenariat avec le gouvernement et d'autres organismes pour partager le risque et collaborer à l'offre de programmes de prêts communautaires. Le programme de prêts pour microentreprises en démarrage, lancé en 1999, était fondé sur un partenariat avec le programme Diversification économique de l'Ouest (DEO). Ce programme comportait une réserve pour pertes sur prêts où la DEO assumait 80 % de toute perte qui survenait. Le total des pertes s'élevant à un peu plus de 280 000 \$, les fonds fournis par le DEO ont permis d'éponger 220 000 \$ de ces 280 000 \$. L'ajout de la réserve pour pertes a été essentiel pour permettre d'offrir ces petits prêts non garantis à des petites entreprises, et ainsi mieux comprendre les besoins, les possibilités et les risques associés au démarrage de telles entreprises. La DEO a mis fin au programme en 2011. L'ACU a continué d'offrir ces petits prêts aux entreprises en assumant la totalité du risque dans le cadre de son engagement à soutenir le développement économique local et à rendre accessible le financement aux groupes mal desservis. L'ACU croit aussi que ce programme contribue à augmenter sa clientèle ainsi que sa loyauté.

Plus récemment, l'ACU a conclu une entente de collaboration avec la ville de Saskatoon pour mettre en oeuvre le programme Saskatoon Equity Building Program qui accorde à des familles à faible et moyen revenu des prêts pour couvrir la mise de fonds nécessaire afin qu'elles puissent accéder à la propriété. La ville a versé 3 M\$ en capital pour assurer la prestation de ce programme de prêts durant une période de cinq ans. L'Affinity Credit Union s'occupe d'accorder les prêts pour le compte de la ville de Saskatoon et assume, selon l'entente de partage du risque conclue avec la ville, 25 % de toute perte en lien avec des prêts sur la valeur nette des maisons.

---

## Déploiement

### Modèle opérationnel

Le modèle opérationnel de l’Affinity Credit Union pour assurer l’offre de produits de crédit en finance sociale et en développement communautaire a évolué au fil du temps et a varié en fonction du service, du produit de crédit ou du marché cible. Par exemple, les programmes relatifs aux prêts sur la valeur nette des maisons et aux prêts pour mise de fonds ont été intégrés au réseau de services aux particuliers dès le début de ces programmes, tandis que les programmes de prêts pour organismes sans but lucratif et microentreprises ont été initialement offerts par l’entremise du Service de développement communautaire de l’ACU. Le programme de prêts aux Premières Nations est géré et offert par l’équipe des services bancaires pour Autochtones de l’ACU qui est composée de deux conseillers en prêts commerciaux ayant acquis l’expertise nécessaire pour bien cerner les besoins financiers des communautés des Premières Nations. Cette équipe travaille étroitement avec les membres des Premières Nations des différents districts.

Jusqu’en 2011, les programmes de prêts communautaires (sans but lucratif) et de prêts aux microentreprises étaient gérés et offerts par l’équipe du Service de développement communautaire. Le directeur de ce service avait comme principale responsabilité de constituer une filière de candidats et de projets, de préparer les contrats de prêts et de collaborer avec l’équipe des prêts commerciaux et des prêts aux particuliers pour assurer le traitement et l’approbation des demandes de crédit.

En 2012, l’ACU a intégré l’offre des programmes de prêts communautaires aux services des prêts commerciaux et des prêts aux particuliers dans le but :

- d’augmenter le montant du capital prêté aux entreprises et aux organismes et d’offrir un meilleur accès aux prêts communautaires dans toutes les collectivités où l’ACU est active;
- de sensibiliser et de mieux outiller l’équipe de conseillers en prêts afin qu’ils comprennent mieux les produits de financement non conventionnel, y compris leur impact social et communautaire;
- d’assurer un processus d’approbation des prêts efficace et efficient au moyen de conseillers en prêts commerciaux et en prêts aux particuliers et de services bancaires de crédit.

L’ACU fait confiance à son équipe de conseillers en prêts répartis dans ses services bancaires aux entreprises et ses services bancaires aux particuliers en succursale pour offrir les prêts communautaires. Le Service de développement communautaire, qui comprend deux ou trois employés, dirige et soutient les activités de développement et de gestion du programme de prêts communautaires, y compris l’élaboration de partenariats, la constitution d’une filière de candidats, l’évaluation des demandes de prêts ainsi que la publicité et le réseautage. Elle peut aussi être appelée à soutenir les activités de formation et à partager son expertise dans divers secteurs comme les entreprises sociales et les logements à prix abordable avec les conseillers en prêts et les gestionnaires.



---

Le déplacement des activités de prêts communautaires d'un service dédié vers une offre intégrée au réseau de succursales a permis de mieux sensibiliser les membres de notre organisation et des collectivités que nous desservons concernant les buts poursuivis par l'Affinity Credit Union en matière de développement communautaire ainsi que les produits et services s'y rattachant. Toutefois, il faut continuer à fournir un soutien technique et de la formation aux employés de première ligne et à mieux expliquer les processus et les exigences liés aux programmes de prêts à ceux qui soumettent des demandes de prêts. L'ACU reconnaît aussi qu'elle doit s'assurer qu'elle offre des mesures incitatives suffisantes aux conseillers en prêts afin qu'ils proposent ces produits de crédit à leurs clients puisque le traitement de ces prêts exige habituellement plus de temps et d'efforts et qu'ils peuvent être moins rentables que les prêts conventionnels.

### Constituer une filière de candidats et en filtrer les éléments

L'Affinity Credit Union emploie les approches et canaux suivants pour construire sa filière de candidats et de projets :

- Notre équipe en développement communautaire s'efforce de sensibiliser davantage le public et les intervenants, et d'améliorer l'état de préparation des candidats à recevoir du financement communautaire au moyen des stratégies suivantes :
  - Appuyer l'élaboration d'outils et de matériel de marketing et de réseautage relatifs aux programmes et aux produits de crédit communautaire.
  - Fournir du financement stratégique à des organismes de secteurs clés oeuvrant auprès d'emprunteurs potentiels et aider des organismes à devenir admissibles à des prêts (p. ex. microentreprises, groupes de logements sans but lucratif, etc.) L'ACU verse au minimum 3 % de ses profits à la collectivité au moyen de ses programmes de financement et de commandites, et elle vise à réserver certains de ces fonds à des initiatives et des partenariats qui correspondent à ses objectifs et programmes de prêts communautaires.
  - Fournir du financement de planification à des organismes qui recherchent des fonds pour assurer leur démarrage (p.ex. subventions de planification des affaires pour entreprises sociales ou nouveaux projets de logements).
  - Commanditer ou participer à des groupes de discussion, des conférences et d'autres événements de réseautage afin de soutenir la promotion des produits de crédit communautaire et de découvrir de nouvelles possibilités d'affaires.
- Les conseillers en prêts aux particuliers et en prêts commerciaux, de concert avec le gestionnaire de la succursale et les autres employés, travaillent à découvrir de nouvelles occasions d'affaires et de nouveaux besoins au sein de leurs collectivités et de leurs réseaux de contacts.
- Les représentants élus (délégués) de l'ACU qui proviennent des onze conseils de district régionaux sont très engagés dans leur collectivité et participent activement à la recherche de nouvelles occasions d'affaires qu'ils signalent à leurs succursales locales.

---

## Processus d'approbation

Dans le cas des microentreprises et des programmes de prêts sans but lucratif, les personnes désirant soumettre une demande de prêt communautaire sont dirigées vers une succursale, un conseiller en prêts aux particuliers ou un conseiller en prêts commerciaux pour présenter sa demande. Si, après la rencontre initiale, le conseiller juge que la demande ne satisfait pas aux critères d'admissibilité usuels, le conseiller poursuivra le traitement de la demande, souvent en collaboration avec le gestionnaire du Service de développement communautaire, en vue d'accorder un prêt pour microentreprise ou un prêt communautaire.

Les demandes de prêts sont traitées selon les processus et les procédures en usage dans l'industrie. Les gestionnaires de succursales, en fonction des pouvoirs qui leur sont délégués, peuvent approuver des prêts pour microentreprises et des prêts communautaires (sans but lucratif). Les prêts dont le montant excède le pouvoir délégué du gestionnaire de la succursale sont examinés par le Service des prêts aux particuliers ou des prêts commerciaux de l'ACU afin d'être approuvés.

Actuellement, les prêts communautaires (sans but lucratif) de plus de 100 000 \$ sont traités par l'équipe des services bancaires aux entreprises. Les demandes de prêts peuvent être formulées comme des demandes de prêts commerciaux conventionnels et être envoyées au Service de crédit pour révision et approbation finale. Si la demande de prêt est refusée par le Service de crédit et qu'on juge qu'elle répond aux critères d'admissibilité des prêts communautaires, elle est alors transmise au comité des prêts communautaires pour révision et approbation finale. Le comité des prêts communautaires est composé d'un cadre supérieur, du vice-président au crédit, du gestionnaire du Service de développement communautaire et de deux délégués (représentants élus) issus de la collectivité d'où provient la demande de prêt.

Les prêts d'accession à la propriété (prêts sur la valeur nette de la maison ou pour faire une mise de fonds) sont traités comme tout autre prêt hypothécaire accordé à un particulier, une fois que l'admissibilité de l'emprunteur (plafond de revenu, etc.) est vérifiée.

## Principaux obstacles au déploiement du capital

On retrouve deux principaux obstacles au déploiement du capital et ils concernent surtout les prêts aux microentreprises et les prêts communautaires sans but lucratif. Ces obstacles entraînent tous les deux une augmentation des coûts de traitement et une baisse de la rentabilité sur les prêts en développement communautaire. Le premier obstacle est lié à la capacité de l'Affinity Credit Union à traiter et à approuver les prêts, alors que le second est lié à la préparation des emprunteurs potentiels à recevoir du financement.

### Préparation des demandeurs de prêts

Plusieurs organismes sans but lucratif et microentreprises, qui soumettent des demandes dans le cadre des programmes de prêts communautaires, n'ont pas atteint un stade de préparation suffisant pour se voir accorder du financement. En général, nos conseillers en prêts ne disposent pas d'assez de temps ou ne possèdent pas l'expertise requise pour offrir le soutien

---

en planification et en développement dont ces organismes et entreprises ont besoin. Les ressources de notre équipe affectée au développement communautaire sont trop limitées pour leur permettre de travailler avec les demandeurs de prêts afin de les amener à un niveau de préparation adéquat pour recevoir du financement. Pour s'attaquer à ce défi, nous avons l'intention de tirer avantage des subventions et des commandites que nous accordons à des organismes à vocation particulière (p. ex. programmes d'entrepreneuriat, soutien en planification des affaires, etc.) et qui travaillent avec des entrepreneurs individuels et des organismes pour les amener au niveau de préparation requis pour recevoir des fonds. De plus, lorsque cela est possible, nous fournissons directement des fonds à un organisme comme une entreprise sociale à but non lucratif ou une initiative liée au secteur du logement pour les aider à se rendre admissibles à du financement ou à participer à un programme.

#### Connaissances et capacité des conseillers en prêts dans l'ensemble de la VCU

Jusqu'en 2012, une seule personne au sein du Service de développement communautaire était responsable des prêts aux microentreprises et des prêts communautaires. Cette personne avait acquis une expertise dans le domaine des prêts aux microentreprises et des prêts sans but lucratif non conventionnels. En raison de l'intégration de l'offre des prêts communautaires à notre réseau de succursales, nous sommes conscients que plusieurs de nos conseillers en prêts ont une expérience limitée des prêts aux microentreprises et des prêts sans but lucratif, sans parler du financement non conventionnel. Pour surmonter ce défi, nous travaillons à développer des ressources, des outils et de la formation additionnels pour appuyer l'expansion de nos services de prêts communautaires, pour rehausser l'expertise et la capacité des effectifs de notre Service de développement communautaire afin qu'ils assistent les employés des services bancaires aux particuliers et, enfin, pour tirer profit de l'expertise des équipes affectées aux prêts commerciaux et au Service du crédit. Nous travaillons aussi à établir des partenariats avec d'autres prêteurs ou programmes qui pourraient nous assister dans nos activités de traitement des demandes de prêts.

#### Surveillance et gestion

L'ACU attribue des codes spéciaux à tous les prêts communautaires pour suivre la progression du traitement des nouvelles affaires de prêts et pour surveiller les soldes des différents types de programmes de prêts communautaires. L'ACU soumet également chacun des microprêts et des prêts communautaires de son portefeuille à un processus d'examen annuel pour évaluer périodiquement le risque et les besoins financiers de l'emprunteur, et déceler de nouvelles occasions d'affaires.

#### Conseils et conclusion

Nous croyons que favoriser un meilleur accès au crédit pour les initiatives et les collectivités mal desservies qui contribuent au bien-être communautaire et à l'autonomie financière est l'un des principes fondamentaux d'une coopérative financière. Voici quelques réflexions concernant nos expériences, les actions entreprises pour améliorer notre offre de produits et de services, et assurer la réussite de nos programmes de prêts communautaires :

- Faire concorder et tirer avantage des autres ressources financières (c'est-à-dire les ressources des œuvres de bienfaisance) et des ressources humaines (personnel affecté

---

aux investissements communautaires, les ressources techniques, le travail bénévole des employés, etc.) pour soutenir l'offre des programmes de prêts et renforcer les compétences des organismes du milieu sans but lucratif et de l'entrepreneuriat à utiliser du financement. Cela pourrait comprendre, entre autres :

- La mise en place d'une entente avec un partenaire principal qui pourrait soutenir directement les activités de marketing et de sensibilisation liées aux prêts communautaires, la préparation des emprunteurs potentiels à recevoir du financement et même l'approbation des prêts. Ce genre de partenariat ne viserait pas seulement à appuyer la promotion des produits de crédit et la préparation d'une filière de candidats ou de projets, il pourrait aussi réduire les coûts d'exploitation associés à l'offre de tels prêts. Par exemple, si nous soutenions un programme qui aide les organismes sans but lucratif à préparer des plans d'affaires, à améliorer les compétences des entreprises sociales ou à développer des installations, les emprunteurs potentiels seraient mieux préparés à recevoir des fonds et exigeraient moins de suivi de la part de nos conseillers en prêts.
  - La création de postes internes dédiés ou de postes confiés à des consultants pour s'occuper du marketing et de la promotion des programmes, et soutenir les employés des services bancaires aux particuliers dans les activités liées à l'offre des programmes de prêts communautaires.
  - L'attribution de subventions pour aider des organismes à développer une entreprise, un projet de logements ou un programme (p. ex. accorder des fonds pour la planification des affaires, la planification précédant la mise en œuvre d'un projet, etc.).
- Élaborer des politiques et des procédures claires qui facilitent la prise en charge des demandes de prêts, leur évaluation et leur approbation.
  - Préparer des documents de référence : noter les caractéristiques de chaque prêt communautaire accordé et l'expérience qui s'y rattache au fur et à mesure qu'ils sont approuvés afin que les gestionnaires, les conseillers en prêts et d'autres intervenants puissent consulter ces documents pour orienter leurs décisions ou leurs actions en matière de prêts.
  - Si les programmes de prêts sont offerts par l'entremise d'un réseau de succursales, s'assurer de fournir la formation nécessaire ainsi que les ressources et documents connexes appropriés aux conseillers en prêts et aux gestionnaires pour soutenir leurs activités de promotion et de traitement des prêts. De plus, inclure dans les plans d'évaluation du rendement des conseillers en prêts des cibles et des indicateurs de rendement appropriés qui les inciteront à offrir des prêts communautaires (qui peuvent exiger plus de temps à traiter et être moins rentables que d'autres types de prêts).
  - S'assurer de pouvoir expliquer la raison d'être des programmes de prêts communautaires et des services s'y rattachant ainsi que les retombées qu'ils

---

génèrent, à la fois d'un point de vue de développement des affaires (comment ces programmes rendent votre coopérative financière différente, comment ils soutiennent la notoriété de la marque, la loyauté et la reconnaissance) et du point de vue de l'impact communautaire (comment ces prêts contribuent à renforcer les collectivités).

## Coordonnées

Pour obtenir des renseignements additionnels, prière de communiquer avec :

[www.affinitycu.ca](http://www.affinitycu.ca)

Directrice du développement communautaire

Irene Gannitsos

[irene.gannitsos@affinitycu.ca](mailto:irene.gannitsos@affinitycu.ca)



« Adopter un modèle de partenariat communautaire pour offrir des solutions. »

### Vue d'ensemble de l'organisme

SEED est un organisme de bienfaisance à but non lucratif dont la mission est de « réduire la pauvreté et de soutenir principalement la revitalisation des collectivités urbaines en fournissant des services de renforcement des compétences pour aider les personnes à faible revenu, les groupes, les organismes et les quartiers défavorisés à retrouver leur vitalité sociale et économique. »

Grâce à ses **Services de développement des affaires**, SEED offre quatre programmes :

- 1) Le programme **Build a Business** (Démarrer une entreprise), qui regroupe des services gratuits et d'autres qui sont tarifés, offre des services en développement des affaires et d'expansion commerciale : formation, planification des affaires, consultation, soutien pour obtenir du financement, soutien après le démarrage et aiguillage vers d'autres services.
- 2) Le programme **Community and Worker Ownership Program** (Travailleurs et collectivités propriétaires) assiste les groupes de trois personnes ou plus qui sont intéressés à créer ou à faire croître une coopérative, une entreprise exploitée par la collectivité ou une entreprise sociale en vue de créer des emplois de qualité, principalement pour des personnes à faible revenu. Des services gratuits ou tarifés sont offerts dans les domaines suivants : évaluation des ressources et des compétences des groupes ou des organismes, élaboration de structures de gouvernance, préparation de plans d'affaires, évaluation de la viabilité du projet, accès à des prêts, assistance pour préparer des demandes de subventions, ateliers en gestion d'entreprise et en perfectionnement professionnel et services d'encadrement financier et de planification stratégique pendant un minimum de deux ans. SEED est aussi copropriétaire d'une entreprise sociale appelée **Diversity Food Services** en partenariat avec la Community Renewal Corporation de l'Université de Winnipeg. Cette entreprise vise à fournir des emplois de qualité à ceux qui font face à des obstacles à l'emploi, principalement les nouveaux venus sur le marché du travail et les Autochtones. De plus, Diversity Food Services s'efforce de fournir des aliments nutritifs cultivés localement tout en respectant ses engagements environnementaux.

- 
- 3) Le projet **Cooperative Housing Mobilization Project** (Mobilisation pour des logements coopératifs) collabore avec des intervenants qui réalisent une étude portant sur divers modèles de logements coopératifs et des politiques, ainsi que sur leurs retombées locales. Ils visent également à identifier des groupes promoteurs de projets et des ressources de soutien en développement des coopératives.
  - 4) Le programme **Recognition Counts! Micro Loan Program for Skilled Immigrants** (La reconnaissance, ça compte! Microprêts pour immigrants qualifiés) fournit des prêts aux immigrants qualifiés qui veulent faire reconnaître leurs qualifications professionnelles dans des professions et des métiers réglementés et non réglementés.

SEED offre aussi des **programmes d'accumulation d'actifs** :

Les programmes **Individual Development Account Program** (Compte de développement personnel) et **Saving Circle Program** (Cercle d'épargne) sont des comptes d'épargne à contrepartie qui peuvent inciter des personnes à faible revenu à investir dans des actifs d'entreprises ou liés au travail autonome. Ces programmes sont gratuits et associent une formation de base en gestion financière, l'accès à des comptes d'épargne à contrepartie et un encadrement individuel. Les participants à ces comptes d'épargne à contrepartie gagnent un crédit de trois dollars (3 \$) pour chaque dollar (1 \$) qu'ils épargnent. Les participants au programme Compte de développement personnel épargnent pour accumuler des actifs précis (achat d'une maison, rénovations, capital pour démarrer une entreprise et études). Les participants au programme Cercle d'épargne ont la possibilité d'épargner pour des actifs liés au travail autonome ou à l'amélioration de leur qualité de vie comme des meubles, des mesures de soutien en cas d'incapacité et des besoins médicaux. De plus, SEED coordonne l'**Asset Builders Partnership** (Partenariat d'accumulation d'actifs) dans le cadre duquel quatorze organismes communautaires offrent des programmes d'épargne à contrepartie aux membres à faible revenu de leurs collectivités qui font face à de multiples obstacles à l'inclusion financière.

**Building Blocks** aide les familles à avoir accès aux subventions disponibles pour payer le coût des études postsecondaires de leurs enfants au moyen des régimes enregistrés d'épargne-études (REEE). Cette aide financière inclut le bon d'études canadien qui est offert aux familles à faible revenu avec de jeunes enfants et qui peut valoir jusqu'à 2 000 \$ en « dollars gratuits ». SEED offre des ateliers et du suivi individuel, y compris de l'assistance pour obtenir les données d'identifications nécessaires pour ouvrir un REEE.

**Money Management Training** (formation de base en gestion financière) est une série d'ateliers gratuits offerts dans un large éventail d'organismes communautaires. SEED présente aussi les ateliers gratuits **Train the Trainer** (Former l'animateur) aux fournisseurs de services qui veulent offrir les ateliers de gestion financière aux personnes, familles ou groupes à faible revenu.

SEED travaille de concert avec la communauté autochtone par l'entremise du programme **Aboriginal Community Collaborations Program** (Partenariats communautaires autochtones).

---

Ce programme permet d'établir des relations avec des organismes autochtones pour concevoir des programmes s'adressant à ces communautés, ce qui comprend le développement des affaires et l'accumulation d'actifs. Après consultation avec les membres des communautés autochtones, le milieu des affaires et les fournisseurs de services d'affaires, le programme Aboriginal Community Collaborations fournit de la formation et des services personnalisés qui sont culturellement pertinents. De même, SEED participe à des activités de **recherche et développement**, élabore des projets pilotes et mène des recherches relatives à l'amélioration ou à l'expansion des services existants, ou à des questions liées au développement économique des communautés défavorisées.

L'Assiniboine Credit Union est son partenaire financier de choix quand vient le temps de fournir des services de crédit, de comptes bancaires et d'autres produits en soutien aux programmes mentionnés précédemment.

### **L'Assiniboine Credit Union**

En tant que coopérative financière établie à Winnipeg au Manitoba, la mission de l'Assiniboine Credit Union est d'offrir des services financiers pour assurer le perfectionnement de ses membres, employés et collectivités. Leur vision se résume ainsi : « Un monde où les services financiers des collectivités locales assurent un futur durable à tous ».

La prestation des services est assurée au moyen de plusieurs canaux, y compris un réseau comprenant 22 succursales à Winnipeg et 2 autres au nord du Manitoba (Thompson et Gillam). Deux de ces succursales ont été établies dans des quartiers à faible revenu de Winnipeg, soit West Broadway et North End, pour servir ce marché quand les autres institutions financières ont fermé leurs portes et que des services financiers coûteux (services d'encaissement de chèques, prêts sur salaire, etc.) les ont remplacés. En plus d'offrir des services financiers pratiques et abordables, ces succursales travaillent avec les partenaires communautaires pour ouvrir des comptes aux résidents qui n'ont pas ou guère accès à des services bancaires.

En tant que membre de la **Global Alliance for Banking on Values** (groupement favorisant des services bancaires axés sur des valeurs), l'Assiniboine Credit Union recherche des occasions pour offrir des services financiers qui feront une différence dans la vie des personnes et des collectivités mal desservies par les grandes institutions financières. Elle établit aussi des partenariats et investit des ressources financières et non financières pour favoriser l'émergence de collectivités durables et autonomes.

Entre autres, l'Assiniboine Credit Union collabore avec des partenaires communautaires pour ouvrir des comptes pour les particuliers qui n'ont pas ou guère accès à des services bancaires et elle offre des services financiers qui répondent aux besoins des quartiers, organismes, collectivités et ménages mal desservis. Son but est d'augmenter le nombre de ces services d'« impact social » au fil du temps.

Le **Centre financier aux entreprises** de l'Assiniboine Credit Union se spécialise dans les services aux petites et moyennes entreprises, celles qui fournissent justement plusieurs



---

emplois dans la collectivité et contribuent largement à l'économie locale. Le **Centre financier communautaire (CFC)** travaille avec les organismes sans but lucratif, les coopératives et les entreprises sociales en leur donnant accès au financement dont ils ont besoin pour atteindre leur mission sociale ou environnementale. Le CFC fournit aussi des programmes spéciaux de microcrédit aux entreprises et aux particuliers, comme les clients des services de développement des affaires de SEED.

Au fil des années, l'Assiniboine Credit Union a travaillé conjointement avec d'autres organismes pour offrir une gamme distinctive de produits et de services d'impact social aux collectivités et ménages mal desservis en matière de services bancaires et financiers.

Voici quelques exemples :

- *Recognition Counts! Loans for Skilled Immigrants* (La reconnaissance, ça compte! Prêts pour immigrants qualifiés) : Un programme pour les personnes à faible revenu désirant obtenir un certificat d'aptitude professionnelle, actualiser leurs connaissances ou recevoir de la formation afin d'être en mesure d'occuper un emploi dans leur champ de spécialisation au Manitoba.
- *Islamic Home Financing* (Financement hypothécaire islamique) : Un programme qui offre un financement hypothécaire dont les modalités respectent les valeurs des personnes de confession musulmane et leur permet d'accéder à la propriété.
- *Manitoba Tipi Mitawa* : Un programme d'accession à la propriété qui offre un financement hypothécaire aux familles autochtones établies en zone urbaine admissibles au programme.
- *Comptes d'épargne à contrepartie* : Pour les participants aux programmes d'accumulation d'actifs qui visent à réduire la pauvreté et à épargner pour se procurer des biens ou des services qui amélioreront leur qualité de vie.
- *Programmes de référence pour les régimes enregistrés d'épargne-études* : Pour aider les familles à faible revenu à ouvrir des REEE, à soumettre des demandes pour des subventions spéciales, telles que le bon d'études canadien, et à épargner pour les études postsecondaires de leurs enfants.

Dans une province où la pénétration du marché des coopératives financières demeure systématiquement élevée à environ 47 %<sup>20</sup>, l'Assiniboine Credit Union fait état du plus grand nombre de membres (110 000), du plus grand nombre d'employés (550) et du deuxième plus grand groupe d'actifs (3,55 G\$) parmi les coopératives financières du Manitoba.

## Débuts du partenariat

SEED Winnipeg Inc. a été mis sur pied à la fin des années 80 à la suite d'une importante étude économique. Des dirigeants communautaires et des intervenants, y compris ceux issus d'organismes tels que le Mennonite Central Committee (MCC) et le Community Education Development Association (Association de développement pour l'éducation communautaire - CEDA), se sont réunis et ont travaillé d'arrache-pied pour créer ce qui deviendrait officiellement constitué sous l'appellation SEED Winnipeg Inc. Le nouvel

---

<sup>20</sup> Source : Credit Union Central du Manitoba, octobre 2013

---

organisme a ouvert en 1993. À la même époque, le Manitoba vivait un changement de gouvernement et le pays était enlisé dans une récession économique.

Les objectifs de l'organisme à cette époque consistaient à fournir de la formation, du soutien et un accès à du financement à ceux qui faisaient face à des obstacles, et d'utiliser le travail autonome et la création de coopératives comme moyens pour réduire la pauvreté et augmenter l'autonomie financière. Comme le déclare l'un des fondateurs de SEED Winnipeg Inc. : « Nous savions que nous devions aussi établir des alliances stratégiques avec une institution financière et nous sentions qu'il y aurait une complémentarité naturelle si nous pouvions conclure une entente avec l'Assiniboine Credit Union. »

Il a fallu deux ans pour établir les fondations et développer un partenariat avec l'Assiniboine Credit Union. Ce fut un processus collaboratif et, comme dans le cas de beaucoup d'alliances fructueuses, notre réussite est attribuable au fait que les bonnes personnes se sont trouvées à la bonne place au bon moment. L'Assiniboine Credit Union partageait les mêmes valeurs communautaires que SEED et elle était motivée à travailler avec nous pour créer des occasions d'améliorer la vie des clients de SEED.

Après la conclusion de l'entente de collaboration, SEED et l'Assiniboine Credit Union ont commencé à élaborer le mode de fonctionnement du partenariat. Au début, SEED gérait un programme connu alors seulement sous l'appellation de programme pour microentreprises. Entre 2001 et 2012, ce programme a évolué en nom et en contenu pour devenir le programme actuel Build A Business, qui s'adresse aux entreprises individuelles et aux sociétés, et le programme Community and Worker Ownership Program pour les coopératives, les entreprises exploitées par la collectivité ou les entreprises sociales. L'Assiniboine Credit Union a participé à titre de conférencière à l'un des modules du Business Management Training (formation en gestion d'entreprise) qui sont offerts trois ou quatre fois par année. Durant cet atelier, l'Assiniboine Credit Union explique les critères recherchés par un organisme prêteur pour aider les participants lorsqu'ils soumettent une demande de prêt pour démarrer leur entreprise. Le rôle de SEED consistait à fournir de la formation en gestion des affaires et des services de consultation aux futurs entrepreneurs et, si du financement était nécessaire, les candidats étaient alors dirigés vers l'Assiniboine Credit Union pour qu'une rencontre avec un « comité de crédit » soit planifiée.

Ce comité était composé du directeur administratif de SEED, d'un directeur de comptes communautaires et du directeur des Services communautaires de l'Assiniboine Credit Union et de deux membres du conseil d'administration de SEED. Le conseiller en entreprises de SEED assistait aux réunions (sans avoir droit de vote). Avant chaque réunion (ces réunions avaient lieu lorsqu'elles étaient nécessaires), on remettait aux membres du comité la demande de prêt, une copie du plan d'affaires et une copie du dossier d'antécédents de crédit des clients. On demandait aux membres du comité de crédit de lire soigneusement le plan et de noter leurs questions et commentaires afin qu'ils soient discutés plus en détail lors de la réunion.

Les clients venaient présenter un aperçu de leur concept d'entreprise et expliquaient plus en détail leur plan d'affaires. L'accent était mis sur les volets commercialisation et finances du

---

plan d'affaires. Ensuite, les membres du comité de crédit pouvaient poser leurs questions concernant le plan d'affaires. Puisque les prêts étaient accordés par l'Assiniboine Credit Union, c'est la coopérative financière qui prenait la décision finale dans tous les cas. Cependant, tous participaient aux discussions et celles-ci permettaient souvent de présenter des faits additionnels qui autorisaient le client à soumettre à nouveau sa demande de prêts une fois qu'il avait satisfait à ces conditions. Il était agréable de pouvoir accorder des prêts « personnalisés » en raison du partenariat avec SEED et de la relation étroite existant entre SEED et chaque client.

Si l'Assiniboine Credit Union approuvait le prêt, le client planifiait une rencontre individuelle avec le directeur de comptes de la coopérative financière à une date ultérieure et, généralement, les fonds du prêt étaient rendus disponibles dans un délai de dix jours ouvrables. Si le prêt n'était pas accordé, le client pouvait soumettre une demande de prêt ailleurs, sans être représenté par SEED.

Il importe de noter que les clients étaient et sont libres *en tout temps durant le processus de SEED* de présenter leur plan d'affaires à une autre institution financière. Toutefois, en raison de la collaboration existant entre SEED et l'Assiniboine Credit Union, le personnel de SEED encourage fortement le client à travailler avec la coopérative financière et tous les autres partenaires du programme.

Depuis les débuts de la collaboration, l'Assiniboine Credit Union a financé ces prêts à même ses propres ressources. En mars 1995, l'Assiniboine Credit Union a créé un fonds d'emprunt communautaire interne pour attribuer du financement aux clients du programme Build a Business souhaitant démarrer une petite entreprise. Les prêts financés par l'Assiniboine Credit Union offrent des termes souples et des taux d'intérêt compétitifs, mais surtout, ils permettent à ces clients qui autrement n'auraient pas accès à des prêts, d'obtenir du financement en dépit de leur faible revenu, de leur manque d'actifs ou de l'absence ou de la faiblesse de leurs antécédents de crédit. Trois ans plus tard, en 1998, l'Assiniboine Credit Union a signé une entente avec le gouvernement fédéral qui, par l'entremise du programme Diversification économique de l'Ouest (DEO) et du programme de microprêts, a pu bénéficier de garanties de prêts partielles pour soutenir les nouvelles entreprises et les entreprises existantes. Bien que l'Assiniboine Credit Union ait continué à fournir les fonds pour financer ces prêts, l'entente de garantie de prêt a permis à la coopérative financière d'appuyer les entrepreneurs dotés d'un bon plan d'affaires (y compris les participants du programme Build a Business) confrontés à des obstacles liés aux garanties et aux actifs exigés par les institutions de crédit.

Le montant des prêts accordés par l'Assiniboine Credit Union a commencé à diminuer vers 2005 et SEED attribue cette baisse au fait que plusieurs clients en affaires utilisaient désormais les programmes d'accumulation d'actifs pour épargner et fournir eux-mêmes les capitaux nécessaires à leur entreprise. De même, il y avait (il y a encore) un certain malaise par rapport au fait que des clients à faible revenu contractaient des prêts. Nous croyons aussi que certains consultants en développement d'entreprises de SEED avaient une aversion pour le risque que représentait le financement au moyen de prêts. Cette aversion, combinée au départ d'employés au sein de SEED et de l'Assiniboine Credit Union, a probablement entraîné

---

la perte d'une partie de notre histoire et de notre expérience organisationnelle commune en ce qui concerne le comment et le pourquoi de la création de ce partenariat entre nos deux organismes. Entre 2007 et 2013, aucun prêt n'a de fait été accordé à des entrepreneurs référés par SEED.

Au cours de la même période, SEED a concentré davantage ses activités sur les entreprises sociales et les immigrants entrepreneurs. SEED a créé sa propre entreprise sociale (qui a obtenu un prêt conventionnel ainsi que du financement additionnel garanti par le Jubilee Fund de l'Assiniboine Credit Union) et a travaillé conjointement avec d'autres coopératives, dont certaines ont obtenu de petites subventions pour le développement d'entreprises par l'intermédiaire de l'Assiniboine Credit Union ou d'autres institutions se concentrant sur le financement des coopératives.

## Les perspectives d'avenir

La prestation de services en développement d'entreprises continue d'évoluer et, en 2013, l'approche relative à leur offre a été sensiblement modifiée. Ayant tiré profit des leçons apprises, SEED se concentre désormais sur la combinaison d'habiletés communes requises dans tous les projets générateurs de revenus, à savoir des compétences de base en gestion d'entreprise. Voilà qui est vrai autant dans le cas d'une entreprise individuelle, d'une société ou d'autres types d'entreprises à but lucratif. Cette approche n'empêche pas le développement économique communautaire, les valeurs mixtes ou d'autres valeurs et indicateurs importants d'exercer des pressions sur les résultats financiers des entreprises à but lucratif et, en fait, tout cela cadre avec la mission de SEED. Cependant, l'ancienne structure des programmes Build A Business et Community and Worker Ownership était très axée sur la préparation d'un plan d'affaires et suivait une progression très linéaire en matière d'offre de services en développement des affaires. La nouvelle approche de SEED est plus souple et mieux adaptée aux besoins des clients.

Cet ensemble de compétences de base en gestion d'entreprise est facilement négligé dans le cas d'entreprises sans but lucratif qui s'aventurent dans un marché générateur de revenus ou de certaines entreprises comme les coopératives à but lucratif qui sont démarrées dans un but de justice sociale ou pour satisfaire les besoins et intérêts de leurs membres. Des difficultés liées à l'exploitation, aux finances ou à la commercialisation peuvent survenir parce que la création de l'entreprise n'a pas été soutenue par un plan d'affaires simple et facile à mettre en oeuvre. Ces problèmes peuvent entraîner des résultats financiers erronés, un besoin accru de financement et mettre en danger la survie de l'entreprise. De même, ils peuvent avoir des retombées néfastes pour l'entreprise mère sans but lucratif et l'impact social prévu pourrait ne pas se concrétiser.

Pour surmonter ces problèmes, SEED croit qu'il est raisonnable que tous les participants, peu importe la forme juridique de l'entreprise qu'ils souhaitent démarrer, portent plus d'attention à la faisabilité du projet et à sa gestion quotidienne. SEED s'efforce de former ses conseillers-animateurs en développement d'entreprises dans plusieurs domaines pour qu'ils soient en mesure d'appuyer différents types de clients. Nous avons d'ailleurs simplifié notre structure hiérarchique pour refléter ce fait. De plus, nous avons mis en oeuvre les changements mentionnés ci-dessous.

---

Dorénavant, les programmes Build a Business et Community and Workers Ownership sont regroupés dans un nouveau programme appelé **B.E.S.T.**, qui est l'acronyme de **Business and Enterprise Support and Training** (Formation et soutien en gestion des affaires et des entreprises). Le regroupement des deux volets de la formation tels qu'ils étaient auparavant offerts se justifie par le fait que des habiletés de base en gestion des affaires et des études de faisabilité préliminaires sont nécessaires pour toute entreprise génératrice de revenus. Dans le cas des coopératives, des organismes sans but lucratif et des entreprises sociales, de la formation supplémentaire et des ateliers particuliers seront sans doute requis pour informer le personnel ou renforcer ses compétences en ce qui a trait aux conseils d'administration, aux règlements administratifs et à la gouvernance.

Le nouveau programme B.E.S.T. comprend plusieurs phases ou étapes :

1. **Prise en charge.** Dans un premier temps, les candidats intéressés assistent à une séance d'information. Ces séances ont lieu tous les deux jeudis durant toute l'année. À la fin de la séance d'information, où tous les services de SEED sont présentés en mettant toutefois l'accent sur le volet développement des affaires, les participants peuvent se procurer un formulaire de demande d'admission pour intégrer la première partie du processus de formation. Ceux qui sont intéressés remplissent le formulaire de demande d'admission et le soumettent pour étude de leur dossier. Si le candidat satisfait à certains critères, il sera invité à une rencontre avec l'un de nos conseillers-animateurs en développement d'entreprises afin que ce dernier puisse avoir un aperçu de son idée d'entreprise et de son état de préparation. Si le candidat est admis au programme de formation, on lui communique la date de début de la prochaine session de formation ou séance de travail individuel. Si le candidat n'est pas admis, on lui indiquera quelles sont les prochaines étapes qu'il devrait entreprendre pour mieux se préparer ou d'autres avenues à explorer. À cette étape du processus, le candidat peut choisir de travailler avec notre travailleur social.
2. **Phase 1 - formation et soutien.** Cette phase met l'accent sur la faisabilité du projet de travail autonome dans le cas d'une entreprise individuelle, d'une société ou d'une autre forme d'entreprise à but lucratif. Dans le cas de coopératives, d'entreprises sociales ou d'autres organismes sans but lucratif, on s'attardera sur la possibilité de gagner des revenus et la viabilité du projet. Cette phase s'échelonne généralement pendant cinq semaines, à raison de trois fois par semaine, pour un total de 35 heures de cours. Un plan de faisabilité général est élaboré et notre approche consiste à aider les participants à répondre à ces trois questions :
  - a. Est-ce que cette entreprise répondra à mes objectifs financiers ou sociaux, ou à ceux de mon organisation?
  - b. Est-ce que cette entreprise cadre bien avec moi ou avec mon organisation? En d'autres mots, est-ce que je suis qualifié?
    - i. Dans le cas d'une personne, cela peut exiger qu'elle possède une expérience du domaine, une formation ou un certificat d'aptitude professionnelle pertinent.

- 
- ii. Dans le cas d'une organisation, cela peut exiger que le conseil d'administration soit prêt, qu'il ait les compétences nécessaires ou qu'il soit disposé à offrir son soutien.
  - c. Est-ce que j'ai la capacité d'assumer le mode de vie d'un entrepreneur ou est-ce que mon organisation a la capacité de produire des revenus? Est-ce que je suis prêt? Est-ce que mon organisation est prête?
    - i. Dans le cas d'une personne, cela peut exiger qu'elle ait le soutien de sa famille ou la capacité de subvenir à ses besoins personnels ainsi qu'à ceux de sa famille en phase de démarrage.
    - ii. Dans le cas d'une organisation, cela peut exiger une capacité de gestion ou des ressources humaines adéquates ainsi que des objectifs clairs concernant ce que l'entreprise doit réaliser au sein de l'organisation.

La formation et le soutien pour réaliser ces étapes sont fournis comme suit :

- a. Formation standard en classe;
- b. Formation individuelle ou en groupe standard;
- c. Formation en classe pour groupes particuliers (p. ex. adaptée pour les immigrants);
- d. Formation individuelle pour les membres d'un groupe particulier (p.ex. adaptée pour les immigrants);
- e. Autres rencontres ou formations (réunions, présentations au conseil d'administration, aiguillage vers des ressources externes, etc.).

Une fois la phase 1 (le plan de faisabilité) achevée, si l'évaluation est positive et si la réponse à la question de « faisabilité » est affirmative, le participant pourra passer à la phase 2 (le pré-lancement). Cette évaluation est faite au moyen d'un processus continu d'autoévaluation que le participant réalise tout au long des cours. L'autoévaluation est complétée par une rencontre à la fin de la phase 1 entre le participant et le conseiller-animateur.

Si l'évaluation est négative et révèle qu'il est inutile de continuer à élaborer un projet de travail autonome ou, du moins exige que le concept ou le plan soient repensés, notre travailleur social sera disponible pour diriger le participant vers des ressources externes ou l'assistera dans l'exploration d'un cheminement professionnel autre que le travail autonome.

3. **Phase 2 - pré-lancement.** Cette étape reprend là où la phase 1 s'est arrêtée et s'échelonne généralement sur une période additionnelle de cinq semaines, soit une fois par semaine pour un total de quinze heures de classe. Le plan de faisabilité devient le fondement du plan d'affaires. Le plan d'affaires sera élaboré pour s'adapter aux besoins particuliers de l'entreprise du participant. Ceux qui entreprennent cette phase vont très probablement finir par lancer leur entreprise.

Cette phase peut aussi inclure de la formation concernant le développement et la

---

gestion de coopératives, d'entreprises sociales, de conseils d'administration et de règlements administratifs ainsi que sur d'autres besoins liés à la gouvernance, le cas échéant. La formation et le soutien peuvent être offerts au moyen de l'une ou de plusieurs des méthodes suivantes et faire appel à des ressources externes :

- a. Séances en classe, individuelles ou en groupe avec un conseiller-animateur en développement d'entreprises de SEED ou possibilité de consulter un conseiller en affaires externe moyennant le paiement d'honoraires;
- b. Recours à des ressources externes telles que le Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba, le Centre d'entreprise des femmes, la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs, la Manitoba Cooperative Association, Entreprising Non-Profits Manitoba et d'autres fournisseurs de services, le cas échéant;
- c. Ateliers internes et externes et autres possibilités de formation collective.

À l'achèvement de la phase 2, le plan d'affaires ainsi que tous les travaux préparatoires relatifs au conseil d'administration et à la gouvernance auront été complétés et pourront être soumis aux organismes offrant du financement et aux institutions financières si de l'aide financière externe est requise.

**3. Phase 3 - lancement de l'entreprise et suivi.** Cette phase est celle où le participant commence activement à exploiter l'entreprise ou procède à des changements pour stabiliser ou faire grandir une entreprise existante. Cette phase est dirigée par le participant, avec le soutien de l'équipe de SEED, et différera selon le type de participant. Elle comprendra certaines ou toutes les étapes suivantes en fonction des besoins du participant et du budget disponible :

- a. Des mesures seront mises en place afin que le participant puisse présenter son entreprise au comité de lancement de SEED.
- b. On tentera de publiciser le lancement en collaboration avec divers médias et on annoncera le lancement sur le site Web et la page Facebook de SEED.
- c. Un ensemble de documents promotionnels (identité visuelle de l'entreprise) sera conçu et contiendra, entre autres, des cartes professionnelles et des comptes de courrier électronique accompagnés de signatures électroniques.
- d. Il est possible de concevoir un site Web et d'autres outils pour assurer la présence de l'entreprise sur Internet.
- e. On procédera à l'ouverture des comptes bancaires et à la mise en place des autres systèmes de tenue de livres requis.
- f. Tous les besoins et systèmes nécessaires au démarrage des activités doivent être définis et fonctionnels.
- g. Le financement nécessaire pour commencer les activités a été obtenu.

Au cours de cette phase, le participant qui dirige la nouvelle entreprise rencontrera le conseiller-animateur en développement d'entreprises responsable du dossier une fois par mois, ou au besoin, pour surveiller les activités régulières ou tout événement

---

soudain qui pourrait survenir, et s'assurer que l'entreprise progresse comme prévu. Ces rencontres peuvent avoir lieu dans les locaux de l'entreprise ou aux bureaux de SEED et il est conseillé de les poursuivre tout au long de la première année d'exploitation. Bien que le personnel de SEED soit disponible pour offrir de l'assistance, le but de cette phase est d'amener le participant à développer son autonomie afin qu'il n'ait plus besoin des services de SEED à la fin de la première année d'exploitation. Toutefois, cette échéance peut s'allonger jusqu'à deux ans dans le cas des coopératives et des entreprises sociales.

Ce changement d'approche a aussi été fait dans le but de répondre aux besoins des clients en fonction du stade de développement qu'ils ont atteint et pour offrir des services plus souples comparativement à certains programmes dont la structure peut devenir très linéaire et rigide. Actuellement, notre nouvelle approche en ce qui concerne la conception et l'offre du programme se concentre sur l'amélioration de la préparation des participants à recevoir du financement par prêt et à revitaliser le volet « microentreprises » du partenariat entre SEED et l'Assiniboine Credit Union. Des échanges sont en cours entre SEED et l'Assiniboine Credit Union concernant le besoin de renouveler la structure et l'approche du programme de microprêts aux particuliers à faible revenu, aux coopératives et aux entreprises sociales de façon à pouvoir offrir un excellent produit financier qui sera souple et pourra répondre aux besoins du client et aux mandats des deux organismes. L'Assiniboine Credit Union travaille aussi à soutenir le développement des entreprises. En 2012, la coopérative financière a lancé le nouveau programme Community Enterprise Development Grant Program (Subvention pour le développement d'entreprises communautaires) afin d'appuyer le démarrage de coopératives et d'entreprises sociales par des organismes sans but lucratif. L'Assiniboine Credit Union a commencé à offrir du financement réparti sur trois ans à Enterprising Non-profits Manitoba pour permettre la création d'entreprises communautaires. De plus, l'Assiniboine Credit Union est en train de réviser ses politiques internes de crédit et de préparer des lignes directrices afin que les projets générateurs de retombées communautaires intéressantes aient plus facilement accès à du financement. Cela inclut de nouvelles lignes directrices applicables aux entreprises communautaires.

## Un nouveau programme et de nouveaux partenariats

### Le programme Recognition Counts! Prêts pour immigrants qualifiés

SEED a été approché à la fin de 2009 et au début de 2010 par un promoteur qui voulait établir un partenariat avec SEED pour reproduire le programme albertain Immigrant Access Fund (Fonds d'accessibilité pour immigrants). Des échanges préliminaires ont eu lieu avec le gouvernement de l'Alberta (avec le ministère du Travail et de l'Immigration en particulier), mais les discussions n'ont pas permis de faire avancer le projet.

Plus tard au cours de 2010, le gouvernement du Manitoba a communiqué avec SEED pour relancer l'idée de concevoir un modèle propre au Manitoba à partir des caractéristiques et des objectifs principaux du programme Immigrant Access Fund. Après maintes discussions



---

internes au SEED et des rencontres avec le gouvernement provincial, il a été décidé d'explorer davantage le potentiel d'un tel programme au Manitoba. La phase de recherche et de développement préliminaire a d'abord été financée uniquement par le gouvernement manitobain. Les premiers travaux ont été exécutés par le directeur administratif et le directeur des Services de développement des affaires de SEED ainsi que par un agent de recherche contractuel à temps partiel.

Le but du programme Recognition Counts! (La reconnaissance, ça compte!) est d'accorder des prêts accessibles et abordables aux immigrants qualifiés installés au Manitoba pour les aider à faire reconnaître leurs titres de compétences dans les métiers et professions réglementés et non réglementés. Le programme est le fruit d'un partenariat entre SEED, l'Assiniboine Credit Union et le gouvernement manitobain.

Le programme permet aux clients de mieux comprendre les exigences liées à la reconnaissance des titres de compétences au Manitoba. Il les assiste aussi dans le choix d'une carrière et l'exploration des options de soutien financier disponibles, y compris des prêts aux modalités de remboursement souples et l'offre d'une formation de base en gestion financière.

Un tel partenariat avec le gouvernement du Manitoba est unique en raison du fait qu'il est non seulement un partenaire participant activement aux programmes, mais aussi un fournisseur de fonds. Le rôle du gouvernement dans ce projet est de travailler avec les clients peu après leur arrivée par l'entremise d'un organisme provincial, Manitoba Start, où l'on fournit aux nouveaux venus du soutien pour les aider à s'installer et à s'intégrer. On leur offre, entre autres, une assistance pour explorer des cheminements de carrière. Le gouvernement provincial représente activement l'approche du Manitoba en matière de reconnaissance des titres de compétences à l'échelle nationale.

Au cours de la première phase des travaux qui ont été financés par le gouvernement provincial, la responsabilité de SEED consistait à concevoir un modèle propre au Manitoba, à trouver des partenaires et à développer les grandes lignes du programme. L'élément essentiel du projet résidait dans l'élaboration d'un modèle typiquement manitobain puisque le gouvernement fédéral était sur le point de démarrer un projet pilote en reconnaissance des titres de compétences à travers le Canada et recherchait des projets conçus spécialement pour répondre aux besoins des marchés locaux.

La responsabilité du programme pilote a été mise entre les mains des Services en développement des affaires parce que SEED croyait que cela créerait une synergie avec des professionnels agréés souhaitant lancer leur propre entreprise et parce que de 35 à 40 % des clients des Services en développement des affaires sont des immigrants et des personnes nouvellement arrivées dans la province.

Au cours des premières étapes du projet, les travaux ont porté sur le fonctionnement du programme albertain Immigrant Access Fund et la valeur des services qu'il proposait. Durant cette étape, SEED a travaillé de concert avec Momentum, un organisme partenaire de Calgary. Étant donné que les responsables d'Immigrant Access Fund souhaitaient offrir ce programme à

---

travers le Canada, ils avaient besoin d'un collaborateur pour les aider à administrer les prêts et c'est à Momentum, à Calgary, que ce travail fut confié en sous-traitance. Par coïncidence, SEED et Momentum fournissent tous les deux des services semblables en développement des affaires et en accumulation d'actifs et, depuis plusieurs années, les deux organismes se considèrent comme des sociétés sœurs. En raison des relations que SEED entretenait depuis longtemps avec l'Assiniboine Credit Union, des discussions étaient en cours au même moment concernant l'intérêt et la capacité de la coopérative financière à participer au projet. Plusieurs circonstances ont amené l'Assiniboine Credit Union à se joindre au nouveau projet pilote : SEED croyait qu'il était plus raisonnable d'administrer localement le programme manitobain, car c'était moins dispendieux et plus efficace que de confier cette tâche à un partenaire hors province, l'Assiniboine Credit Union souhaitait collaborer au projet et il existait un long historique de collaboration entre les deux organismes ainsi qu'un désir commun de créer un produit qui répondrait aux besoins des clients. Enfin, divers autres intervenants ont aussi contribué à susciter la participation de la coopérative financière.

L'Assiniboine Credit Union a fait profiter le projet de son expérience dans la conception et l'offre de produits de crédit. Après avoir examiné divers programmes de prêts s'adressant à une clientèle d'immigrants qualifiés, la coopérative financière a pris l'initiative d'élaborer un type de prêt personnalisé et souple qui répondrait aux besoins du marché cible. L'Assiniboine Credit Union a travaillé étroitement avec SEED pour s'assurer que le produit et le processus étaient tous les deux conformes aux exigences du programme. La coopérative financière a aussi apporté au partenariat ses compétences en analyse de demandes de prêts et en prise de décision, en services-conseils en crédit et en gestion de portefeuille, ce qui comprend la surveillance des activités de prêt et le suivi des prêts en souffrance.

Pour commencer, l'Assiniboine Credit Union a conçu un produit de prêt à l'intention des personnes souhaitant réintégrer le marché du travail. Son objectif était d'aider à réduire la pauvreté en établissant un certain nombre de partenariats communautaires pour soutenir les individus cherchant un emploi ou ayant un projet de travail autonome. La première réalisation concrète de cette vision fut la mise en place du programme de prêts Recognition Counts! en collaboration avec SEED.

Au cours de 2012-2013, le projet pilote initial a été financé par le gouvernement du Manitoba et RHDC (maintenant EDSC), permettant ainsi de recruter 2 équivalents temps plein tout en continuant de bénéficier du soutien d'autres ressources au sein de SEED, du gouvernement et de l'Assiniboine Credit Union. L'officialisation de l'équipe du projet a rapidement commencé grâce à la préparation d'un protocole d'entente entre partenaires qui définissait clairement les rôles et les responsabilités de chaque collaborateur au projet et qui reconnaissait l'expertise apportée par chacun. L'entente précisait quel partenaire pouvait diriger, codiriger ou offrir du soutien dans un certain nombre de domaines clés, y compris la gouvernance, le programme, le produit de crédit, les communications et la production de rapports. Des comités ont aussi été formés et mis en œuvre, chacun ayant son propre mandat : comité consultatif, comité de gouvernance et comité opérationnel.

En dépit du fait que SEED avait reçu le mandat de travailler avec la ville de Winnipeg, le programme Recognition Counts! a d'abord été conçu dans l'optique qu'il deviendrait un

---

programme d'envergure provinciale après sa première année d'activités, comme l'exigeait l'entente de financement. Des activités de marketing ont commencé dans des régions rurales et d'autres villes comme Brandon, Winkler, Morden et Steinbach. De plus, les demandes d'admission au programme sont disponibles sur Internet et peuvent être remplies en ligne.

Le mécanisme de financement du programme Recognition Counts! repose sur une réserve pour pertes sur prêts au montant de 1 M\$ constituée de fonds provenant du gouvernement fédéral. Cette réserve est gérée par l'Assiniboine Credit Union de telle façon que chaque prêt accordé par la coopérative financière est garanti à 80 % par EDSC et que l'autre 20 % du risque est assumé par la coopérative. Le financement fédéral sert à payer un employé à temps plein et certains frais d'exploitation. Les fonds fournis par le gouvernement provincial permettent aussi de rémunérer un employé à temps plein et de couvrir quelques frais. Les prêts accordés dans le cadre du programme Recognition Counts! sont remis aux bénéficiaires par le Centre financier communautaire (CFC) de l'Assiniboine Credit Union. Pendant les phases initiales du programme, la coopérative financière consacrait 1,5 jour par semaine à la réception des demandes de prêts et aux rencontres avec les candidats. Aujourd'hui, alors que le programme est en pleine expansion, les tâches liées aux entrevues de prêt et à la gestion du portefeuille ont été intégrées aux responsabilités des directeurs de comptes, offrant ainsi un meilleur accès et davantage de commodité aux emprunteurs potentiels et allouant à la coopérative financière un temps suffisant pour gérer avec prudence le portefeuille (p. ex. surveillance, arriérés de paiement, etc.). Le directeur de comptes communautaires rencontre les emprunteurs potentiels et leur fournit des conseils financiers concernant leurs besoins immédiats ou à plus long terme. Il prend également des décisions relativement aux demandes de prêts. L'Assiniboine Credit Union déploie aussi le personnel actuel du Centre financier communautaire (un agent chargé de dossiers, un administrateur et le directeur du CFC) pour s'occuper de l'administration des prêts et de leur approbation, et exercer une supervision générale pour le compte de la coopérative financière. Le soutien en nature offert par le personnel de SEED, de l'Assiniboine Credit Union et du gouvernement manitobain est immense et il est difficile de lui attribuer une valeur monétaire.

C'est tout un défi de démarrer un nouveau programme (avec ou sans financement), mais ce n'est pas impossible. Toutefois, la viabilité à long terme de Recognition Counts! n'est pas assurée. Jusqu'à ce jour, ce programme est encore considéré comme un projet pilote à l'échelle du Canada. SEED veut éviter de stimuler la demande pour un service afin de ne pas avoir la tâche ingrate d'annoncer qu'il n'y a plus de fonds disponibles. Mobiliser des fonds pour la réserve de pertes sur prêts est un élément essentiel à la survie de ce programme. Au cours de l'automne 2013, le Jubilee Fund a investi 100 000 \$ dans cette réserve pour pertes. De même, une collecte de fonds a été organisée par une entreprise en février 2014 et toutes les sommes recueillies y ont aussi été investies. Les partenaires du programme croient qu'il est primordial de travailler avec des employeurs afin qu'ils investissent dans leur future main-d'œuvre. Pour SEED, les résultats obtenus ne se comptabilisent pas qu'en nombre de prêts accordés, mais plutôt par le nombre de personnes qui trouvent du travail dans leur champ de spécialisation.

Le produit de crédit conçu par l'Assiniboine Credit Union est un prêt aux modalités souples et abordables, d'un montant maximal de 10 000 \$ par personne et qui peut être remboursé sur une

---

période de cinq ans. Les intérêts courent à compter de la date où la première avance de fonds est consentie. Toutefois, il n'y a que les intérêts à rembourser pendant la période où la personne est aux études, jusqu'à concurrence de 30 mois. L'utilisation du prêt est aussi flexible puisque le montant peut servir à couvrir non seulement des dépenses usuelles comme les frais de scolarité, les frais d'examen, l'achat de livres, d'outils et d'équipement, mais peut aussi servir à payer les frais de subsistance si le client doit s'absenter du travail pour se consacrer à ses études ou payer des frais de garde et des frais de déplacement dans d'autres villes pour passer des examens nationaux.

Le capital est déployé selon le procédé suivant. Tout d'abord, tous les clients prennent contact avec Manitoba Start et collaborent avec le personnel de cet organisme. Les clients peuvent aussi avoir terminé un plan d'action de carrière qui a été vérifié et approuvé par un employé du gouvernement provincial. SEED travaille ensuite avec chaque candidat en lui fournissant du soutien dans les domaines suivants : cheminement de carrière, choix d'un programme d'études, services d'orientation professionnelle et formation de base en gestion financière, notamment en gestion de budget et de flux monétaires. Tous les documents personnels et la demande de prêt sont soumis à l'Assiniboine Credit Union. Le directeur des comptes communautaires de l'Assiniboine Credit Union rencontre ensuite le candidat et saisit les données de la demande de prêt dans le système de la coopérative financière pour en assurer le traitement. La décision d'accorder ou non le prêt relève uniquement de l'Assiniboine Credit Union et elle est prise conformément aux lignes directrices des services de prêt en vigueur. Le directeur des comptes communautaires évalue chaque demande de prêt en fonction des critères établis conjointement par SEED et la coopérative financière et fait une recommandation au directeur du Centre financier communautaire. S'il y a une possibilité que le prêt soit refusé, on demande alors à SEED de se joindre aux discussions pour étudier d'autres options afin de faire avancer le dossier au lieu de simplement laisser le candidat poursuivre seul ses démarches.

En raison du financement qu'il reçoit du gouvernement fédéral, le programme Recognition Counts! est soumis à une évaluation à l'échelle nationale. Cette évaluation est menée par Social Research Development Canada (SRDC) ainsi que par ProActive Information Services, une firme d'évaluation externe locale.

Au moment d'écrire ces lignes (mars 2014), 96 personnes se sont vues accorder un prêt dans le cadre du programme Recognition Counts! Les prêts totalisent 838 136,00 \$. Depuis le début du programme, 28 clients ont terminé leur période d'études et 25 d'entre eux ont trouvé un emploi dans la même profession (ou une similaire) que celle qu'ils avaient avant de venir au Canada.

Le montant moyen des prêts est de 8 731,00 \$. Environ 60 % des clients proviennent du domaine de la santé : infirmier et infirmières (36 %), médecins (12 %), dentistes (7 %) et pharmaciens (4 %). Les ingénieurs sont le deuxième plus grand groupe et comptent pour 16 % du nombre total de clients. La majorité des clients sont originaires des Philippines (55 %), du Nigéria (9 %), de l'Inde (6 %) et de l'Éthiopie (4 %).

Pour des renseignements additionnels concernant les organismes, les programmes et les

---

fonds mentionnés dans cette section, veuillez consulter leurs sites Web :

- Le Jubilee Fund (<http://www.jubileefund.ca/>)
- Le programme Immigrant Access Fund (IAF) (<http://www.iafcanada.org/>)
- Momentum (<http://www.momentum.org/>)
- Le programme Recognition Counts!  
([http://seedwinnipeg.ca/programs/detail/recognition-counts\\_recognitioncounts.ca/](http://seedwinnipeg.ca/programs/detail/recognition-counts_recognitioncounts.ca/))

SEED Winnipeg Inc. a grandi et compte maintenant 27 employés. Son budget pour l'exercice financier 2013-2014 est de 2,8 M\$.

Ventilation par source de financement		%
Dons		1 %
Entreprises		3 %
Revenus gagnés		3 %
Fondations privées		4 %
United Way		19 %
Fédéral		20 %
Provincial		51 %
Budget total	2,8 M\$	100 %

## Réflexions et conclusion

« SEED croit que son rôle en matière de solutions en finance sociale consiste à découvrir des possibilités pour ses clients et à les soutenir pour réaliser les objectifs définis. Nous avons délibérément choisi d'élaborer nos programmes dans le cadre de partenariats. »

« Aucun fonds d'investissement social ne peut fonctionner en vase clos. Ces initiatives connaissent du succès parce que les bons partenaires se sont assis à une table commune en apportant chacun une contribution unique (et ces partenaires peuvent varier d'une étape à l'autre). »

« Vous devez définir clairement le mandat du fonds dès les premières étapes du projet et y revenir continuellement par la suite afin de vous assurer que vous gardez le cap sur votre mission. »

« Pensez très stratégiquement à ce que vous devez faire pour satisfaire les besoins cernés, comment vous allez vous y rendre et qui va vous aider à vous y rendre. »

« Un partenariat réussi reconnaît et tire avantage de l'expertise et des habiletés uniques que chaque partenaire apporte au projet afin d'atteindre un but commun. »

---

« Les approches et les modèles relatifs aux partenariats changent constamment et exigent que tous s’engagent dans des processus d’autoévaluation et de perfectionnement continus pour assurer la réalisation des objectifs planifiés. »

« En matière de partenariats, il faut penser à la durabilité du projet à long terme et progresser au-delà de la phase initiale du projet pilote. Quoiqu’elles soient importantes, il ne faut pas s’empêtrer dans les activités opérationnelles routinières, sinon nous risquons de perdre de vue notre mission et d’arrêter d’avancer. »

## Coordonnées

Pour obtenir des renseignements additionnels, prière de communiquer avec :

[www.seedwinnipeg.ca](http://www.seedwinnipeg.ca)

Directrice des services en développement des affaires

Carinna Rosales

[carinna@seedwinnipeg.ca](mailto:carinna@seedwinnipeg.ca) [www.assiniboine.mb.ca](http://www.assiniboine.mb.ca)

Directeur du Centre financier communautaire

Nigel Mohammed

[nmohammed@assiniboine.mb.ca](mailto:nmohammed@assiniboine.mb.ca)

# CRÉAVENIR

Programme de soutien à  
l'entrepreneuriat jeunesse de Desjardins

<b>Nom :</b>	Programme CRÉAVENIR de Desjardins
<b>Objectif :</b>	Pour assister les jeunes entrepreneurs qui ne sont pas admissibles au système de financement conventionnel
<b>Principaux bénéficiaires des investissements :</b>	Jeunes entrepreneurs âgés de 18 à 35 ans
<b>Principal type de capitaux déployés :</b>	Prêts de 7 000 \$ en moyenne (max. de 15 000 \$) sans intérêt pendant 5 ans Aide non remboursable de 3 000 \$ en moyenne (max. de 5 000 \$)
<b>Fonds actuellement sous gestion :</b>	Depuis 2005 : Capital investi = 4,4 M\$ Nombre de projets = 364 Prêts accordés = 2,8 M\$ Subventions = 1,1 M\$
<b>Rendement financier cible pour les investisseurs :</b>	Aucun rendement financier direct L'objectif est de soutenir les entrepreneurs locaux et d'augmenter le nombre de jeunes membres.
<b>Nombre actuel de bénéficiaires des investissements :</b>	83 projets soutenus en 2013
<b>Types et nombre d'investisseurs :</b>	82 caisses Desjardins participantes en 2013
<b>Principale zone géographique couverte :</b>	9 régions au Québec en 2013. L'objectif est de couvrir 16 régions d'ici 2018.

Le Groupe Desjardins croit fermement en la capacité des gens à gérer sainement leurs finances personnelles et à réaliser avec succès leurs projets d'entreprises. Voilà pourquoi c'est la seule institution financière du Québec à offrir des produits financiers fondés sur la solidarité. Ces produits de financement s'accompagnent d'un encadrement personnalisé fourni par des organismes locaux. Actuellement, trois produits de finance solidaire sont

---

offerts par Desjardins :

1. **Fonds d'entraide Desjardins** : Pour aider les personnes en difficulté financière en leur offrant des services de consultation budgétaire et un prêt de dépannage, au besoin.
2. **Microcrédit Desjardins aux entreprises** : Prêts communautaires s'adressant aux entrepreneurs non admissibles au financement provenant des réseaux traditionnels.
3. **CRÉAVENIR** : Un programme qui offre du financement aux jeunes qui ne sont pas admissibles au financement traditionnel au moyen de prêts sans intérêts ou de subventions. Nous avons choisi ce dernier programme parce qu'il est complémentaire à la gamme des fonds d'investissement social canadiens.

## Démarrage

### CRÉAVENIR

#### Historique

Le programme CRÉAVENIR est né en 2005 d'une initiative proposée par deux caisses Desjardins de la région de Saint-Hyacinthe et qui a été inspirée par un projet en France. Le programme a été structuré et offert à toutes les caisses depuis 2007. Le Secrétariat à la jeunesse a versé 175 000 \$ pour promouvoir le programme CRÉAVENIR à l'échelle nationale dans le cadre de la Stratégie jeunesse 2006-2009 du gouvernement du Québec.

Ce produit de finance solidaire a été élaboré pour les jeunes âgés de 18 à 35 ans qui perfectionnent leurs compétences d'entrepreneurs et qui ne sont pas admissibles au financement provenant des réseaux traditionnels.

Des partenariats ont été établis avec les organismes suivants :

1. Les Centres locaux de développement (CLD), qui sont des organismes municipaux subventionnés par le gouvernement du Québec;
2. Les Coopératives de développement régionales (CDR), qui sont des coopératives subventionnées par le gouvernement du Québec et Desjardins;
3. Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), qui sont des organismes fédéraux s'occupant de développement économique au Canada.

Le but de ces partenariats est d'encadrer et de guider les participants, notamment en matière de préparation de plans d'affaires et d'offres de services, de mentorat et de réseautage. Plus de 90 % des projets CRÉAVENIR sont réalisés conjointement avec les CLD.



---

## Mission

- Stimuler l'entrepreneuriat chez les jeunes.
- Favoriser l'inclusion financière des jeunes.

### Filière de prêts

Le programme est généralement offert par le CFE (centre financier aux entreprises) qui regroupe les services aux entreprises des caisses d'un même territoire. Le CFE établit un partenariat avec un organisme local de soutien à l'entrepreneuriat (CLD, SADC, CDR). L'organisme partenaire participe au processus de sélection des projets et il assure également leur encadrement (préparation du plan d'affaires, accompagnement individuel au démarrage, conseils et suivi).

## Défis et obstacles

### Défis juridiques et réglementaires

Il n'y a pas d'obstacles juridiques qui freinent le programme. Il présente au contraire une occasion puisqu'il vient bonifier l'offre de financement local aux jeunes entrepreneurs.

### Défis liés au déploiement

Le défi principal réside dans la capacité à déployer le programme dans toutes les régions. Les priorités locales et la diversité des besoins exercent des pressions sur les ressources d'aide au développement fournies par les caisses.

### Inclusion financière

Ce programme ne permet pas en soi la constitution d'un dossier d'antécédents de crédit. Cependant, les prêts et les subventions ont une incidence directe sur la viabilité des projets. Ils augmentent considérablement les possibilités d'obtenir des prêts au cours des phases subséquentes du projet et favorisent l'inclusion des jeunes entrepreneurs. Les conseils qu'ils reçoivent améliorent aussi leurs compétences en entrepreneuriat et en gestion.

## Aspects financiers

Le modèle actuel exige un investissement considérable tant pour le lancement du programme que pour assurer sa pérennité.

### Aide financière

Le Secrétariat à la jeunesse a versé 175 000 \$ pour promouvoir le programme CRÉAVENIR à l'échelle nationale dans le cadre de la Stratégie jeunesse 2006-2009 du gouvernement du Québec.

## Investissement des fonds

### Investisseurs

Les investissements proviennent tous du fonds d'aide au développement local des caisses

---

participantes. Ces fonds d'aide appartiennent et sont financés entièrement par les coopératives (art. 84, *Loi sur les coopératives de services financiers* du Québec). Il n'y a aucune intervention ou aide gouvernementale. Les caisses Desjardins appuient le développement de leur collectivité de diverses façons. L'une d'entre elles consiste à contribuer à un fonds d'aide au développement communautaire. Les membres des caisses participent à ce fonds en décidant de verser une partie ou la totalité de leur ristourne personnelle à ce fonds au cours de l'assemblée générale annuelle de leur caisse. Ce fonds d'aide est géré par le conseil d'administration de la caisse. Par ce geste de solidarité, les membres aident financièrement à concrétiser des projets répondant aux besoins de leur collectivité.

#### Environnement d'investissement

L'investissement dans le programme CRÉAVENIR est une forme d'aide au milieu. Il cible une clientèle stratégique dans un contexte où le défi de la relève entrepreneuriale occupe une place particulièrement importante dans la plupart des régions. Le taux de remboursement moyen avoisine les 90 % et la viabilité des projets dépasse la moyenne.

#### Leçons apprises

Le programme accentue la nature distinctive des caisses Desjardins.

- **Stratégies pour attirer les investisseurs :**  
Les conseillers de la Fédération font des présentations dans les régions qui ne participent pas au programme. Le nombre d'emplois créés et de jeunes entrepreneurs participant au programme aident à rendre le programme attirant auprès des caisses courtisées. La Fédération a confié à une ressource la tâche de promouvoir et de soutenir les projets locaux, ce qui a véritablement fait décoller le programme qui est passé de 2 caisses participantes à plus de 82.
- **Défis liés aux investisseurs :**  
En raison de la diversité et de l'importance des besoins locaux, les ressources pourraient être orientées vers d'autres priorités.
- **Processus d'investissement :**  
Généralement, les caisses participantes concluent des ententes entre elles concernant le partage des coûts et la gestion du programme. Dans la plupart des cas, le CFE se charge de mettre en œuvre et de gérer le programme. Les prêts sont tous accordés par la caisse Desjardins locale et l'encadrement est assuré par le CLD.

## Déploiement

Un nouveau plan de déploiement est en préparation. Il sera fondé sur les structures régionales de Desjardins qui travailleront conjointement avec l'Association des CLD du Québec.

---

## Coordonnées

Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site Web :

<http://www.desjardins.com/a-propos/responsabilite-sociale-cooperation/produits-services-financiers-socialement-responsables/finance-solidaire/index.jsp>

Directrice principale, Développement international Desjardins

Josée Saint-Hilaire

[jsthilaire@did.qc.ca](mailto:jsthilaire@did.qc.ca)

Conseillère principale

Mouvement des Caisses Desjardins

Agnès Dupriez

[agnes.dupriez@desjardins.com](mailto:agnes.dupriez@desjardins.com)