



LES SERVICES FINANCIERS AUX ENTREPRENEURS

Un levier essentiel de création d'emplois et de développement socioéconomique

CONTEXTE

Partout sur la planète, les micro et petites entreprises¹ constituent un moteur essentiel d'innovation, de création d'emplois et de développement socioéconomique. Ces entreprises forment le tissu social et génèrent un développement durable car elles sont solidement enracinées dans leur milieu. Or, dans les pays en développement et en émergence, l'accès limité au financement constitue trop souvent un frein à la création, à la croissance et à la pérennisation de ces entreprises. La Banque mondiale rapporte à ce sujet que des quelque 400 millions de micro, petites et moyennes entreprises répertoriées dans les économies en développement, plus de la moitié, soit entre 200 et 245 millions, ont un accès déficient au crédit².

Les entrepreneurs à la tête de ces entreprises font le plus souvent face à un vide (le *missing middle*, ou chaînon manquant) en matière de services financiers : ils demandent des services financiers plus élaborés que ceux qu'offrent généralement les institutions de microfinance, mais ne répondent pas entièrement aux critères imposés par les banques classiques. Cette situation est particulièrement marquée chez les femmes entrepreneurs.

Ces entreprises soutiennent à la fois la production et la consommation locale. En outre, elles fournissent parfois leurs produits et services à de plus grandes entreprises qui contribuent, à leur tour, à l'essor économique et au développement des communautés. Ce faisant, elles stimulent directement le développement du secteur privé et la création de dizaines de milliers d'emplois accessibles aux individus défavorisés et sont susceptibles d'aider ceux-ci à sortir de la pauvreté et de l'isolement.

Cet impact positif est d'autant plus important que tous n'ont pas les compétences ou le potentiel pour devenir entrepreneurs : plusieurs ont besoin que naissent et croissent autour d'eux des entreprises susceptibles de leur fournir les emplois dont ils ont besoin. Il importe donc de rendre accessible aux entrepreneurs le financement ainsi que les autres services financiers dont ils ont besoin afin de leur permettre, à eux-mêmes mais aussi aux employés qu'ils engageront, de prendre la place qui leur revient dans l'économie et d'ainsi développer leur plein potentiel à titre de moteurs de croissance économique.

DID reconnaît que le financement aux micro et petites entreprises est essentiel au renforcement du secteur privé, à la création d'emplois et au développement économique et social d'une région ou d'un pays donné.

¹ Selon la définition de la Banque mondiale, les micro-entreprises sont celles qui emploient 5 personnes ou moins et affichent un chiffre d'affaires de moins de 100 000 \$US; les petites entreprises sont celles qui emploient entre 6 et 50 personnes et affichent un chiffre d'affaires se situant entre 100 000 et 3 M \$US et les moyennes entreprises, celles qui emploient entre 50 et 300 personnes et ont un chiffre d'affaires allant de 3 à 15 M \$US.

² D'après le IFC Enterprise Finance Gap Database (2013): <http://financegap.smefinanceforum.org/>.

Un accès adéquat aux services financiers pour les entrepreneurs permet une amélioration des conditions de vie non seulement pour les individus qui en bénéficient, mais également pour leurs familles et pour l'ensemble de leur communauté. De façon générale, le fait de stimuler la création et la croissance des petites entreprises créatrices d'emplois contribue à élargir les rangs de la classe moyenne, avec tous les impacts positifs qui en découlent : accès accru aux soins de santé, à l'éducation, à l'habitat et aux moyens de transport, progrès économique généralisé, soutien de la démocratie et moteur de stabilisation pour la société³.

En rendant disponible aux micro et petites entreprises une offre de services financiers spécialisée et adaptée à leurs besoins, les coopératives financières et autres institutions de microfinance rendent possibles d'une part l'inclusion financière des entrepreneurs ayant un accès limité ou nul aux services offerts par les banques et, d'autre part, la poursuite de l'accompagnement qu'elles offrent à leurs membres et clients dont les activités commerciales se développent au fil du temps. Cette continuité s'avère essentielle pour ces entrepreneurs qui, bien qu'ayant évolué dans la formalisation de leurs activités et pouvant désormais se qualifier auprès des banques, souhaitent conserver le lien d'affaires et la relation de confiance qu'ils ont établis avec leur institution de microfinance. Pour cette dernière, le fait de fidéliser ainsi un membre ou client lui permet d'accroître son volume d'affaires, de pérenniser ses opérations et de poursuivre ainsi ses efforts d'inclusion financière auprès d'un plus grand nombre d'individus grâce à l'introduction d'une forme d'intermédiation entre ses différentes clientèles.

OFFRE DE SERVICES FINANCIERS POUR LES MICRO ET PETITES ENTREPRISES : UN VIDE À COMBLER

L'offre de services financiers aux entrepreneurs se polarise le plus souvent entre les petites institutions de microfinance (ou IMF classiques) et les institutions financières traditionnelles. D'un côté, les petites institutions de microfinance offrent des prêts dont les caractéristiques sont rarement appropriées aux réalités des entrepreneurs : prêts de groupe ou microprêts standardisés visant une clientèle moins organisée et présentant un risque accru, plafonnement du montant de ces prêts, produits financiers moins bien définis et moins bien adaptés aux besoins des entrepreneurs, prêts plus coûteux pour compenser des coûts d'opération plus élevés et absence de l'expertise requise pour accompagner et conseiller adéquatement les entrepreneurs. À l'autre extrémité du continuum, les institutions financières traditionnelles imposent des exigences et des délais importants – en raison notamment du risque de défaut élevé que présentent les petites entreprises – et le montant des prêts offerts ainsi que les frais de service correspondants sont souvent prohibitifs pour de telles entreprises.

Le vide qui s'observe entre ces deux pôles est renforcé par des facteurs tels que l'absence ou la déficience d'un bureau de crédit, la piètre qualité de l'information disponible et l'absence de mécanismes d'enregistrement des garanties et d'exécution des contrats.

Ce vide est également renforcé par les barrières à l'entrée qui minent à la fois la confiance dont les entrepreneurs ont besoin pour mener à bien leur projet entrepreneurial (faible éducation financière, peu de connaissances en gestion) et les moyens dont ils disposent pour accéder au financement approprié (formalisation faible ou nulle, pas d'historique de crédit et peu ou pas de garanties formelles), et ce, dans des environnements économiques et politiques qui viennent amplifier le risque et renforcer ce manque.

La polarisation de l'offre de services financiers combinée aux barrières auxquelles font face les entrepreneurs placent ces derniers dans une situation où ils n'ont aucun accès à des services financiers adaptés à leurs besoins et offerts à des conditions abordables, qui tiennent compte de leur réalité.

³ D'après l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE).

D'ABORD, FAVORISER LA FORMALISATION ET L'ESSOR DES ENTREPRISES PAR UN CADRE LÉGAL APPROPRIÉ

DID reconnaît que la mise en place par l'État de mesures qui soient favorables à la formalisation et à l'essor des micro et petites entreprises est une condition de succès pour une offre pérenne de services financiers à ces entreprises. Cependant, vu le nombre très élevé d'entreprises opérant de manière informelle ou très peu formalisée dans le contexte d'intervention des institutions de microfinance, cette absence de formalisation ne devrait pas constituer un frein au financement.

L'État devrait protéger les droits de propriété des entrepreneurs et prévoir des règles et mécanismes qui auront pour objectifs de sécuriser leur capacité de production et de les encourager à faire preuve d'innovation et d'audace face au risque, notamment en réalisant des investissements susceptibles d'accroître leur productivité.

Toutefois, pour que les entreprises soient encouragées à opérer de manière formelle, l'État devrait éviter de leur imposer un poids démesuré ou inéquitable par des procédures d'enregistrement, une fiscalité et des règles de conformité trop contraignantes qui risqueraient non seulement de décourager la formalisation, mais aussi d'encourager une forme d'économie souterraine. Un cadre légal trop contraignant risquerait également de créer un avantage concurrentiel pour les entrepreneurs opérant dans le secteur informel, ce qui constituerait une barrière additionnelle à la formalisation des entreprises.

UN CRÉNEAU SPÉCIFIQUE, QUI DEMANDE UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE

Considérant que les services financiers aux entrepreneurs constituent un créneau spécifique, DID croit que ces services nécessitent une expertise appropriée et qu'ils devraient être offerts par des ressources spécialisées, possédant une connaissance fine des secteurs d'activité financés.

Les entrepreneurs opérant des micro et petites entreprises affichent des caractéristiques particulières que doivent bien comprendre et maîtriser les institutions financières soucieuses de répondre à leurs besoins :

- Contrairement aux salariés, dont les flux financiers sont prévisibles, les entrepreneurs ont des flux financiers irréguliers dont les cycles sont liés à leur secteur d'activité et souvent difficiles à prévoir;
- Les prêts requis par les entrepreneurs comportent des montants plus élevés et des termes plus longs; la gestion de ces prêts est donc plus complexe, ce qui requiert une expertise additionnelle;
- La plupart du temps, le processus d'évaluation de la capacité de remboursement ne peut s'effectuer par l'analyse d'états financiers formels; des mécanismes alternatifs doivent donc être conçus afin d'établir clairement la situation financière des entrepreneurs;
- On observe fréquemment la combinaison de plusieurs activités commerciales au sein d'une même entreprise, ce qui en complique l'analyse;

- L'expérience démontre que les entrepreneurs ont souvent peu d'épargne accumulée pour garantir les prêts qu'ils demandent, ces derniers préférant réinvestir dans leur entreprise ou dans la constitution d'un patrimoine personnel l'argent dont ils disposent; les institutions prêteuses doivent donc identifier des moyens alternatifs de garantir les prêts octroyés et, surtout, renforcer leurs procédures de gestion des risques;
- Chaque secteur d'activité est associé à des caractéristiques, des risques et une réglementation qui lui sont propres; les agents dédiés à une clientèle d'entrepreneurs se doivent donc de posséder une connaissance fine des secteurs d'activité dans lesquels leur clientèle opère ainsi que de la rentabilité des entreprises emprunteuses.

DES RESSOURCES HUMAINES SPÉCIALISÉES ET QUALIFIÉES

Les services financiers aux entrepreneurs comportent suffisamment de spécificités pour exiger que des ressources spécialisées interviennent dans l'analyse des besoins de la clientèle, l'évaluation des risques encourus, l'autorisation du crédit et le suivi des portefeuilles.

Une bonne connaissance des secteurs d'affaires financés évitera de consentir des prêts dans des activités trop risquées ou ne respectant pas la capacité de remboursement des emprunteurs, prévenant ainsi le surendettement. Cette connaissance permettra également de discerner les véritables entrepreneurs, un facteur essentiel au succès et à la viabilité des activités de financement qui suivront.

De plus, des agents de crédit spécialisés seront plus aptes à offrir des conseils judicieux et à anticiper les besoins des entrepreneurs, facteurs contribuant à développer une relation d'affaires avec les emprunteurs qui soit profitable, et ce, à la fois pour ces derniers et pour l'institution.

La spécialisation des agents de crédit requiert une formation adéquate et régulière de même qu'un accompagnement et un encadrement rapprochés. Elle demande aussi que ces agents se consacrent suffisamment longtemps à un même secteur afin de bien le maîtriser. Enfin, il importe de segmenter adéquatement les portefeuilles de crédits afin d'assurer une bonne adéquation entre le nombre et la complexité des dossiers confiés à un agent.

À propos de la rémunération incitative

DID reconnaît l'importance de mettre en place à l'intention des employés et gestionnaires un programme de rémunération incitative qui favorise tant la croissance que la qualité du portefeuille de crédits.

Il ne faut pas minimiser les efforts à investir dans la définition d'un programme adéquat et stratégique de rémunération incitative qui sait rallier les intérêts de tous les acteurs. Lorsqu'elle est adéquatement formulée, la rémunération incitative peut agir comme un puissant vecteur de performance pour les employés et contribuer à retenir les meilleurs talents au sein de l'institution.

Tout programme de rémunération incitative devrait être basé sur le développement du portefeuille, mais aussi sur le maintien de la qualité de celui-ci, de manière à atteindre les objectifs recherchés.

Pour encourager les bons comportements d'emprunteurs, certains incitatifs peuvent également viser la clientèle de l'institution financière.

L'exemple des programmes d'actionnariat populaire pour les clients et les employés en tant qu'incitatifs

Dans les Centres financiers aux entrepreneurs (CFE) mis en place et opérés par DID et là où la réglementation le permet, les emprunteurs qui remboursent leur prêt selon les modalités convenues reçoivent, à l'échéance de ce prêt, une ristourne représentant un certain pourcentage des intérêts payés. Une partie de ce montant peut être convertie en actions de l'institution, selon différentes proportions. En guise d'encouragement, l'institution peut ajouter une contrepartie qui évolue selon l'engagement des emprunteurs.

Dans le cas des employés, le programme incitatif d'actionnariat est restreint à ceux qui affichent plus d'un an de service ainsi qu'une performance satisfaisante. Ces employés peuvent alors contribuer au programme par déduction d'un certain montant à partir de leur salaire, montant auquel l'institution peut également ajouter une contrepartie.

Outre qu'il permette aux clients et employés de l'institution d'en devenir les copropriétaires, ce programme agit aussi comme un important levier de développement en :

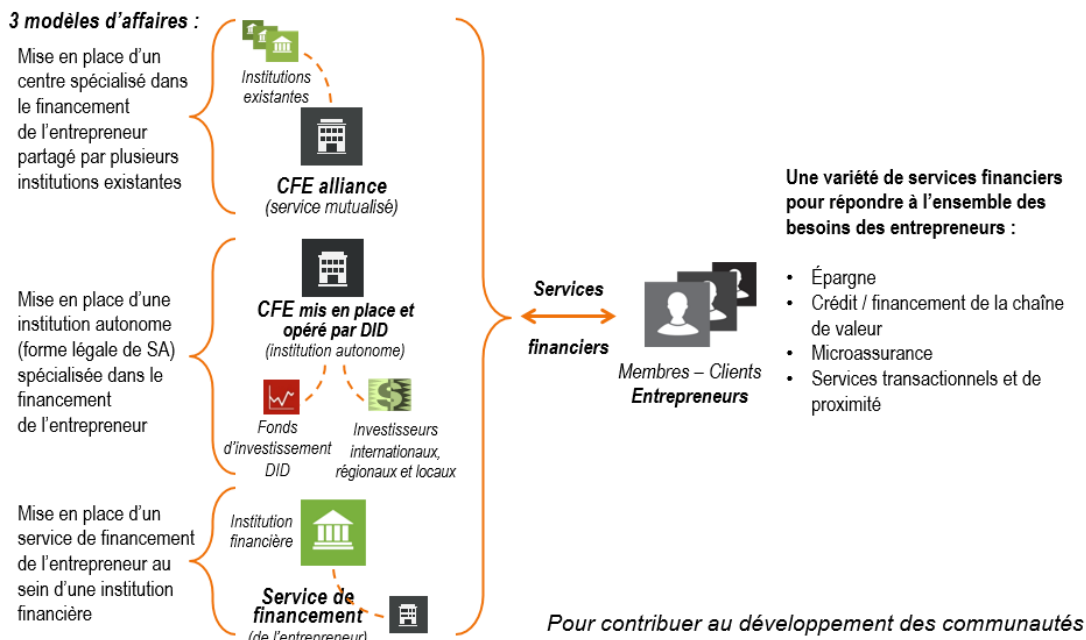
- *créant un sentiment d'appartenance à la fois pour les clients et les employés;*
- *favorisant la constitution d'un patrimoine à long terme (pour financer divers projets ou tenir lieu de plan de retraite auquel les entrepreneurs n'auraient pas accès autrement);*
- *participant à l'éducation financière des clients et favorisant de bonnes habitudes de remboursement chez les emprunteurs;*
- *encourageant la bonne performance et la rétention du personnel.*

DIFFÉRENTES STRUCTURES POSSIBLES, UNE MÊME APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Bien que différentes structures puissent être mises en place pour rendre accessibles aux entrepreneurs des produits et services financiers adaptés à leurs besoins spécifiques, DID estime que ces structures devraient toutes, peu importe leur forme, recourir à des méthodologies axées sur la proximité, la rigueur et la maîtrise des secteurs d'activité financés.

Considérant que la plupart des institutions financières de base ne disposent pas, individuellement, d'un bassin de spécialistes ou de connaissances suffisant pour répondre adéquatement aux besoins des entrepreneurs, DID préconise particulièrement le recours à trois différents types de structures spécialisées, chacun agissant comme un centre d'expertise dédié à l'amélioration de l'offre de services financiers aux entrepreneurs :

- Un service spécialisé au sein d'une institution financière (que ce soit une institution financière de base ou une faîtière).
- Un centre spécialisé rattaché à un réseau financier coopératif existant et partagé par plusieurs caisses de base. Chez les partenaires de DID, ces institutions mutualisées ont pour nom Centre financier aux entrepreneurs (CFE) « alliance »; ces centres, qui ne sont pas des structures légales distinctes, présentent l'avantage de concentrer et d'outiller du personnel dans un centre exclusivement dédié à la gestion des services financiers aux entreprises pour le compte des caisses participantes tout en constituant une porte d'entrée accessible et, donc, en maintenant un service de proximité pour les entrepreneurs.
- Un Centre financier aux entrepreneurs (CFE) autonome et dédié exclusivement à une clientèle d'entrepreneurs : bien qu'il puisse cibler une niche particulière, ce type d'institution se doit tout de même d'avoir une approche inclusive et de viser à accroître véritablement l'accès aux services financiers pour une clientèle d'entrepreneurs jusque-là mal desservie.



Bien que de formes juridiques différentes, chacun de ces modèles met l'accent sur la nécessité de développer, centraliser et professionnaliser l'expertise liée au financement des entrepreneurs, tout en privilégiant une relation de proximité avec la clientèle visée.

QUELLES ENTREPRISES FINANCER ?

DID reconnaît l'importance de segmenter et sélectionner adéquatement les marchés visés, de manière à pouvoir gérer adéquatement les risques propres à chaque segment et à mieux répondre aux besoins de chacun.

La sélection rigoureuse des entrepreneurs est un facteur clé de la gestion des risques. Les institutions financières ont donc avantage à :

- sélectionner des entrepreneurs capables de démontrer leur engagement et leur sens de l'entrepreneuriat (de manière à ne pas financer d'entreprises improvisées, ni d'entrepreneurs n'ayant rien à perdre) – dans cette perspective, DID croit que le risque associé au démarrage d'une entreprise requiert d'autres mécanismes d'appui que la seule offre de services financiers et, donc, que le financement d'entreprises en démarrage devrait se faire uniquement si ces mécanismes additionnels sont disponibles;
- privilégier les entreprises formalisées⁴ ou les promoteurs démontrant une volonté claire d'être accompagnés dans cette formalisation;
- privilégier les entreprises qui comportent un avantage distinctif face à la concurrence;
- exclure les entreprises dont les activités sont de nature spéculative ou illégale.

⁴ Habituellement, le degré de formalisation s'accroît à mesure que croît et vieillit l'entreprise. Cette formalisation se traduit par une séparation accrue entre les biens de l'entrepreneur et ceux de l'entreprise, par une comptabilité plus rigoureuse, par la disponibilité de garanties, par le recours à des services financiers autres que le crédit, par le nombre d'employés externes et par le fait que les décisions se prennent sur la base d'une planification d'affaires à long terme (Jasmina GLISOVIC et Meritxell MARTINEZ, *Financing Small Enterprises: What Role for Microfinance Institutions?* Focus Note N° 81 du CGAP, juillet 2012).

Du reste, les institutions financières devraient systématiquement se référer à la notion des « 5 C »⁵ au moment de réaliser l'analyse et de prendre la décision d'octroyer ou non un prêt : capacité de remboursement (actuelle et future), capital (valeur nette), caractère (intégrité de l'emprunteur), conditions et collatéral (garanties).

L'INCLUSION DES FEMMES : UNE CIBLE ESSENTIELLE

DID préconise l'adoption et la mise en pratique de stratégies spécifiques pour favoriser l'accès des femmes entrepreneures aux services financiers et le succès de leur projet d'entreprise.

Une très forte proportion des entrepreneurs opérant dans le secteur informel sont des femmes; celles-ci comptent également pour une part significative des entrepreneurs du secteur formel. Souvent, la création d'une entreprise est le seul moyen dont disposent ces femmes pour se procurer un revenu qu'elles pourront utiliser pour assurer le bien-être de leur famille⁶.

L'Institut mondial de l'entrepreneuriat et du développement (GEDI) souligne le rôle positif que jouent les femmes dans le développement socioéconomique des communautés et le défi que représente pour elles l'accès aux ressources dont elles ont besoin :

« L'entrepreneuriat féminin est un moteur de prospérité essentiel pour un pays. En mettant en place les conditions permettant aux femmes entrepreneures de s'épanouir, les pays investissent dans leur bien-être et leur compétitivité. Malgré cela, plusieurs femmes peinent à accéder au capital, à la technologie, aux réseaux et aux connaissances dont elles ont besoin pour démarrer et faire croître leur entreprise. »⁷

Malheureusement, la littérature laisse clairement voir que les femmes ont plus de difficulté que les hommes à obtenir le financement dont elles ont besoin pour démarrer ou faire croître leur entreprise (notamment car elles ont souvent moins d'actifs à offrir en garantie) et lorsqu'elles y ont accès, elles n'ont souvent droit qu'à des prêts de montant moindre et à des taux d'intérêt plus élevés que ceux qui sont habituellement octroyés aux hommes⁸.

Dans cette perspective, DID encourage les institutions financières à prendre des mesures particulières pour qu'elles bénéficient pleinement des services offerts, qu'elles réussissent à prendre la place qui leur revient dans l'économie locale et qu'elles améliorent leurs conditions de vie et celles de leur famille.

La planification stratégique des institutions financières devraient donc documenter clairement la situation des femmes entrepreneures dans les marchés cibles, de manière à pouvoir adapter en conséquence les services financiers qui seront conçus et offerts à leur intention, notamment en ce qui a trait aux mécanismes de distribution, aux conditions d'octroi, aux garanties exigées et aux appuis non financiers dont elles pourraient bénéficier.

⁵ Consulter à ce sujet le positionnement institutionnel de DID intitulé « Des pratiques saines de crédit : un élément clé contribuant à la pérennité des institutions de finance de proximité » : <http://www.did.qc.ca/media/documents/fr/positionnements/DID-PratiquesSainesDeCredit-Mai2005.pdf>.

⁶ Les femmes consacrent généralement une part plus importante de leurs gains que les hommes à leur famille et à leur communauté. Une étude réalisée au Brésil a montré que les chances de survie d'un enfant augmentaient de 20 % lorsque c'était sa mère qui gérait les revenus du foyer (d'après le discours prononcé par Robert Zoellick, président de la Banque mondiale, à la Conférence de Copenhague sur l'OMD 3, le 25 mars 2010).

⁷ D'après le [Gender Global Entrepreneurship and Development Index](http://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/secure/en/Documents/Gender_GEDI_Executive_Report.pdf): http://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/secure/en/Documents/Gender_GEDI_Executive_Report.pdf.

⁸ « *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries* », International Finance Corporation (IFC): http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a4774a004a3f66539f0f9f8969adcc27/G20_Women_Report.pdf?MOD=AJPERES.

LA RIGUEUR, AU CŒUR DE LA GESTION DU CRÉDIT AUX ENTREPRENEURS

En matière de financement aux entrepreneurs, DID estime qu'une institution financière se doit d'adopter des pratiques standardisées et faire preuve d'une rigueur exemplaire à toutes les étapes de la gestion du crédit, notamment lors de l'analyse, de l'octroi, de la gestion et du suivi des prêts.

La rigueur, l'objectivité et la standardisation des pratiques de crédit sont essentielles pour permettre à l'institution financière d'octroyer des prêts de qualité et de bâtir ainsi un portefeuille de crédits sain.

La prévention de la fraude, tant interne qu'externe, constitue un enjeu majeur en matière de gestion du crédit. Le processus de gestion du crédit doit donc être structuré de manière à éviter toute forme de favoritisme ou de fraude et faire l'objet d'un bon contrôle interne. Dans cette perspective, les pratiques liées au financement devraient être dépersonnalisées et s'appuyer sur une sélection adéquate des demandes de financement. Cette sélection devrait elle-même être basée sur une vérification rigoureuse des informations reçues de même que sur plusieurs contrevérifications qui permettront de valider et d'objectiver les décisions prises.

Comme il a été mentionné précédemment, les prêts octroyés devraient correspondre aux besoins réels de l'entreprise. En effet, un financement qui excède le besoin expose l'entrepreneur à des difficultés et par le fait même l'institution à un risque de non-remboursement. De la même manière, un prêt qui ne couvre pas les besoins de l'entreprise est susceptible de pousser l'emprunteur à compléter son financement auprès d'autres institutions. L'éparpillement auprès de multiples créanciers expose l'entrepreneur à une inadéquation entre les flux financiers et les remboursements, ce qui peut causer une défaillance dans le suivi de ses remboursements et, plus grave encore, un surendettement qui risque de mettre en péril non seulement son projet d'entreprise, mais également sa situation personnelle et familiale.

Les institutions financières devraient par ailleurs accompagner les entrepreneurs en leur octroyant des prêts dont les modalités s'adaptent à l'évolution de leurs activités. Elles devraient en ce sens chercher à établir avec leurs clients une relation de confiance, transparente et à long terme.

DID reconnaît aussi l'importance de mettre en place des conditions adaptées aux contraintes et aux réalités des entrepreneurs ainsi qu'à leur secteur d'activité :

- Rapidité (à toutes les étapes de traitement du dossier)
- Adaptabilité (quant à la durée du prêt, à son calendrier de remboursement, aux garanties exigées, etc.)
- Convivialité et proximité (grâce à une approche axée sur le service-conseil, à des mécanismes de distribution favorisant une plus grande accessibilité de même qu'à l'utilisation de technologies facilitant le déboursé, le suivi et le remboursement des prêts)

En matière de gestion du crédit, en général, et du crédit aux entrepreneurs, tout particulièrement, DID préconise le respect des sept principes édictés par la Campagne de protection des clients en microfinance (*Smart Campaign*)⁹ :

1. Développement de produits et distribution appropriés
2. Prévention du surendettement
3. Transparence
4. Tarification responsable
5. Traitement respectueux et équitable des clients
6. Confidentialité des données
7. Mécanismes de résolution des plaintes

En adhérant concrètement à ces principes, les institutions financières contribuent à instaurer une relation solide et durable avec leurs clients, à réduire les risques financiers, à renforcer la crédibilité du secteur de la finance inclusive et à se positionner comme des leaders au sein de ce secteur.

À propos de la gestion des risques de crédit

En matière de gestion des risques de crédit, DID préconise avant tout une bonne diversification du portefeuille de crédits et des secteurs d'activité financés.

Les risques liés à la gestion du crédit aux entrepreneurs¹⁰, proportionnels à la variabilité des flux financiers des entrepreneurs, sont différents de ceux associés aux autres formes de financement. Contrairement aux salariés, dont les revenus sont réguliers et prévisibles, les entrepreneurs ont à la fois des revenus et des dépenses qui peuvent varier dans le temps en fonction de la demande pour leurs produits ou services, de la disponibilité et du coût des intrants ainsi que de nombreux autres facteurs.

Pour mieux gérer ces risques, une institution financière devra donc diversifier son portefeuille de crédits en visant des entrepreneurs œuvrant dans différents secteurs d'activité et ayant des flux financiers différents, ou par des mécanismes financiers tels que le partage de portefeuille avec un organisme faîtier ou une institution financière située dans une autre région. Non seulement cette pratique protégera-t-elle l'institution contre une trop grande variance des flux financiers, mais elle lui évitera aussi des pertes advenant qu'un secteur en particulier connaisse des difficultés importantes. Une institution financière devrait également voir à diversifier ses activités en couvrant plusieurs régions. Elle réduira aussi les divers risques auxquels elle fait face par :

- un appariement adéquat des ressources et une bonne gestion des liquidités;
- un accès durable aux fonds dont elle a besoin pour prêter;
- des normes rigoureuses de financement;
- un suivi étroit et constant du portefeuille de crédits;
- la création d'un fonds de réserve.

⁹ www.smartcampaign.org.

¹⁰ Voir aussi le positionnement de DID intitulé « Des pratiques saines de crédit : un élément clé contribuant à la pérennité des institutions de finance communautaire » : <http://www.did.qc.ca/media/documents/fr/positionnements/DID-PratiquesSainesDeCredit-Mai2005.pdf>.

À propos des taux d'intérêt

DID considère que les taux d'intérêt devraient être calculés selon la méthode dégressive et fixés de manière à assurer la pérennité de l'institution tout en privilégiant un accès adéquat et équitable au crédit pour la clientèle visée. Ces taux devraient refléter le coût global du crédit et permettre à l'institution de dégager une rentabilité raisonnable, sans toutefois transférer aux clients le coût des inefficiences de l'institution.

La tarification et les conditions adoptées par une institution financière se doivent d'être transparentes et connues de la clientèle. Elles doivent rendre le crédit accessible aux emprunteurs tout en permettant à l'institution d'assurer sa propre viabilité. Cette tarification devrait par ailleurs être concurrentielle et refléter les conditions réelles de marché. DID préconise une tarification non subventionnée, qui ne crée pas de distorsion sur le marché, afin d'éviter de nuire aux emprunteurs en leur offrant des conditions avantageuses à court terme, mais non viables à long terme¹¹.

Les taux d'intérêt exigés par une institution financière peuvent varier d'un produit financier à un autre, en fonction du risque que comporte chacun. Ils peuvent également être modulés en fonction du risque associé à chaque emprunteur ou catégorie d'emprunteurs, dans la mesure où cette segmentation peut être pratiquée sur la base d'informations fiables obtenues – par exemple auprès d'un bureau de crédit ou d'une centrale de risques.

En outre, un emprunteur qui en est à un deuxième prêt contracté pourrait se voir offrir un taux d'intérêt moindre, dans la mesure où celui-ci a respecté toutes les conditions associées à son premier prêt; il s'agit là d'une façon d'encourager de saines pratiques de remboursement tout en favorisant la rétention de la clientèle. L'institution peut aussi encourager le bon remboursement d'un prêt en offrant un incitatif financier si l'entrepreneur respecte ses engagements de remboursement.

À propos des garanties

DID estime que la prise de garanties est nécessaire afin de traduire un engagement réciproque entre l'institution financière et les entreprises auxquelles elle accorde du crédit.

Les individus opérant des micro ou petites entreprises n'ont que rarement un historique de crédit solide et ne disposent souvent pas de biens mobiliers ou immobiliers pouvant être valablement mis en garantie d'un prêt. Cette situation s'explique par le fait que lorsqu'ils possèdent une maison, une parcelle, un logement ou une voiture, ils n'ont que très rarement un titre de propriété formel qui en confirme la propriété ou même la valeur.

Dans ce contexte, et considérant l'importance de la garantie, l'institution financière doit d'une part élargir les types de garanties pouvant sécuriser les crédits et, d'autre part, informer les entrepreneurs quant aux démarches à suivre afin de formaliser la propriété de ces biens pour sécuriser leur patrimoine.

Dans tous les cas, lorsque l'institution accepte de prendre en garantie des biens, quels qu'ils soient, cela doit être fait dans le respect des lois du pays. Il est recommandé aux institutions de travailler en partenariat avec des professionnels tels des évaluateurs, des notaires ou des juristes afin de s'assurer que les pratiques de prise de garanties soient respectueuses du cadre juridique en

¹¹ Un principe que préconise également le CGAP : www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Consensus-Guidelines-Key-Principles-of-Microfinance-Jan-2004-French.pdf.

vigueur en ce qui a trait au processus d'évaluation, d'enregistrement et de réalisation des garanties – ce qui peut comporter des coûts importants. Des mécanismes devraient en outre être prévus pour limiter ou réduire les frais associés au renouvellement de ces garanties.

Il est important par ailleurs de rappeler que la décision de prêter n'est pas conditionnée par la garantie et devrait avant tout reposer sur la viabilité du projet à financer de même que sur le caractère et la capacité de remboursement de l'emprunteur. Les critères tels que le capital (valeur nette), les conditions et les garanties devraient plutôt orienter la façon dont sera sécurisé le prêt¹².

À propos du suivi et du recouvrement des prêts

DID considère que le suivi rigoureux des prêts facilite le recouvrement et que tous les acteurs de l'institution financière doivent être mobilisés autour du suivi selon ce qu'exige leur fonction.

La chaîne de commandement d'une institution de microfinance prend une importance toute particulière dans le processus de recouvrement des prêts. Il est en effet crucial que toutes les personnes qui composent cette chaîne i) partagent une vision commune quant aux objectifs poursuivis et à la nécessité d'effectuer un suivi quotidien des résultats et ii) prônent des mesures cohérentes afin d'atteindre les objectifs visés.

Il importe par ailleurs de ne pas confier uniquement à un groupe restreint de personnes la responsabilité de suivre le portefeuille de crédits et les opérations de recouvrement. Tant les agents de crédit que les gestionnaires devraient avoir accès en tout temps à l'information concernant les soldes des portefeuilles de prêts et consulter cette information sur une base quotidienne afin d'être en mesure de détecter rapidement les comptes présentant des problèmes potentiels et de prendre les mesures nécessaires. Le recouvrement est donc l'affaire de tous.

Pour éviter la détérioration du portefeuille à risque (PAR), les gestionnaires auront avantage à i) veiller au maintien d'un ratio adéquat quant au nombre de dossiers de crédit par agent, et ce, en tenant compte du segment de marché desservi et à ii) établir des mesures et des cibles de rémunération incitative qui favorisent le maintien d'un équilibre entre la croissance et le risque du portefeuille de crédits.

¹² Voir le positionnement institutionnel de DID intitulé « Des pratiques saines de crédit : un élément clé contribuant à la pérennité des institutions de finance communautaire » : <http://www.did.qc.ca/media/documents/fr/positionnements/DID-PratiquesSainesDeCredit-Mai2005.pdf>.

RÉPONDRE À UNE DIVERSITÉ DE BESOINS PAR UNE OFFRE DE SERVICE DIVERSIFIÉE

DID reconnaît que le crédit n'est qu'un des multiples services financiers dont ont besoin les entreprises. Une institution spécialisée dans le financement des entreprises devrait donc viser à répondre à l'ensemble de ces besoins, que ce soit par elle-même ou en concluant des ententes de collaboration avec d'autres acteurs.

Outre le fait qu'ils aient besoin de conditions flexibles et adaptées à leur réalité, les entrepreneurs ont aussi besoin d'une diversité de services financiers visant tant le développement de leur entreprise que la satisfaction des besoins de leur famille : crédit commercial, crédit agricole, crédit à l'habitat, assurance, épargne.

L'offre de services transactionnels efficaces et sécuritaires répond également à un besoin croissant et proportionnel au développement des activités d'une entreprise. Une institution financière doit donc intégrer à sa gamme de produits et services des systèmes de paiement, de transfert de fonds ou d'échange de devises performants. L'absence de tels services oblige souvent les entreprises à transiger à plus d'un endroit, ce qui ne favorise pas la rétention de la clientèle et encourage indirectement la cavalerie¹³.

Dans tous les cas, l'institution financière devrait tenir compte des caractéristiques particulières et des contraintes associées à son marché au moment d'élaborer son offre de service ou de conclure des partenariats avec d'autres fournisseurs de services financiers.

CRÉDIT COMMERCIAL

Le crédit commercial vise à améliorer les activités de production et les opérations d'une entreprise (aussi petite soit-elle), par exemple par l'acquisition d'équipement, d'intrants ou d'un inventaire, ce qui contribue habituellement à consolider ou à accroître les bénéfices de l'entreprise. Cette caractéristique fait en sorte que le remboursement d'un prêt commercial se fait généralement à partir des revenus générés par l'activité ou l'acquisition que ce même prêt a rendue possible.

Ce type de crédit est fort différent du crédit à la consommation puisque son remboursement est plutôt lié aux revenus de l'entreprise, dont l'importance et la fréquence dépendent de la performance de cette dernière, et non d'un salaire régulier. Le remboursement d'un prêt à l'entreprise dépend donc de plusieurs variables qui doivent être évaluées régulièrement tels que la capacité de remboursement (basée sur l'état des résultats), la capacité d'injection de capitaux (basée sur le bilan de l'entreprise), la performance et le potentiel de croissance de l'entreprise ainsi que les liquidités dont elle dispose.

Aux principaux produits de crédit commercial offerts par une institution financière peuvent s'ajouter des produits plus ciblés visant, par exemple, les micro-entreprises ou les commerçantes travaillant dans les marchés, ce qui permettra d'accroître la contribution de l'institution à l'inclusion financière d'une plus large proportion de la communauté dans laquelle elle s'enracine.

¹³ On parle de cavalerie lorsqu'un client contracte un prêt pour en rembourser un autre dont il n'arrive plus à payer les termes.

CRÉDIT AGRICOLE

Les agriculteurs sont aussi des entrepreneurs et ont donc eux aussi besoin de services financiers spécialisés, d'autant plus qu'ils constituent une catégorie d'entrepreneurs particulièrement vulnérables face aux prêteurs usuraires.

La conception et la gestion d'une offre de service en financement agricole demande de tenir compte d'un grand nombre de facteurs tels les flux financiers et les risques liés à la gestion d'une activité agricole¹⁴. La gestion des risques financiers associée à ce type d'entreprise doit donc être adaptée en fonction de ces facteurs distincts.

CRÉDIT À L'HABITAT

L'expérience de DID démontre que l'offre de produits de financement à l'habitat répond à une très forte demande, notamment en provenance des entrepreneurs. Ces produits peuvent aider les entrepreneurs à acquérir, rénover ou agrandir un local commercial, des maisons ou appartements qu'ils peuvent ensuite mettre en location ou encore des écoles privées dont ils peuvent assurer la gestion. Ils peuvent également les aider à se doter d'un patrimoine, ce qui peut être d'autant plus appréciable qu'il est souvent très difficile pour ces individus d'obtenir un prêt hypothécaire à moins d'avoir un salaire régulier. L'expérience démontre par ailleurs que ces produits contribuent aux bons résultats financiers des institutions qui les offrent¹⁵.

De façon plus générale, une offre de financement à l'habitat adaptée aux réalités locales peut contribuer à accroître la disponibilité de logements de qualité pour les moins nantis; l'institution financière offrant ce type de financement contribue ainsi non seulement à améliorer l'inclusion financière de la population, mais également la qualité de vie de celle-ci et la croissance économique locale¹⁶.

ASSURANCE

Une institution financière devrait offrir aux emprunteurs un produit d'assurance-prêt permettant de protéger le patrimoine familial, en plus de l'institution elle-même. Des produits complémentaires d'assurance vie, d'assurance incendie, accidents et risques divers (IARD) ou encore d'assurance-récolte devraient également être offerts lorsqu'ils existent sur le marché. En outre, les entrepreneurs ayant rarement accès à un régime de pension, l'institution financière peut venir combler un manque important en offrant à sa clientèle un produit de micropension.

Tous ces produits d'assurance devraient être offerts par une compagnie d'assurances formelle appartenant ou étant associée à l'institution financière¹⁷.

¹⁴ Voir à cette fin le positionnement de DID intitulé « Le financement agricole : un puissant outil de contribution à la sécurité alimentaire des populations » : <http://www.did.qc.ca/media/documents/fr/positionnements/DID-FinancementAgricole-Novembre2010.pdf>.

¹⁵ Voir à ce sujet l'évaluation de l'impact d'EFC Zambia, le Centre financier aux entrepreneurs mis en place par DID en Zambie : <http://www.did.qc.ca/media/documents/fr/autres-publications/etude-impact-efc-zambia.pdf>.

¹⁶ Voir à ce sujet le positionnement de DID intitulé « Financement de l'habitat : favoriser l'accès des familles à une propriété saine et sécuritaire » : <http://www.did.qc.ca/media/documents/fr/positionnements/DID-FinancementHabitat-Septembre2010.pdf>.

¹⁷ Pour plus de détails, le lecteur peut se référer au positionnement de DID intitulé « Microassurance : réduire la vulnérabilité des familles en cas de situations inattendues » : <http://www.did.qc.ca/media/documents/fr/positionnements/DID-Microassurance-Septembre2010.pdf>.

ÉPARGNE

L'expérience de DID démontre que bien que l'épargne volontaire réponde à un besoin, la plupart des entrepreneurs préfèrent réinvestir leurs épargnes dans leur entreprise ou tout simplement les utiliser pour alimenter leur fonds de roulement et leur inventaire, réaliser leurs opérations courantes ou subvenir à leurs besoins personnels. De façon générale, il est plus profitable pour eux de réinvestir leurs excédents dans leur entreprise, de manière à soutenir sa croissance.

Néanmoins, en offrant des produits d'épargne adaptés aux besoins de ses différentes clientèles, l'institution financière incite ses clients à adopter de saines habitudes financières, tout en se dotant d'une source de financement additionnelle qui réduit sa vulnérabilité face aux chocs extérieurs¹⁸.

Parmi les produits d'épargne offerts peuvent figurer des comptes d'épargne à vue (comptes courants), des dépôts à terme (qui accroîtront la disponibilité de ressources long terme pour l'institution) et des produits de proximité visant la collecte régulière de la petite épargne, comportant peu de frais de transaction et n'exigeant idéalement pas de solde minimal.

Ce dernier type de produit est susceptible de répondre aux besoins des entrepreneurs en cours de formalisation qui souhaitent déposer quotidiennement le produit de leurs ventes et avoir ainsi les reçus confirmant leurs revenus.

L'épargne obligatoire ou nantie, bien qu'elle contribue à la création d'un patrimoine et permette de sécuriser les prêts octroyés, devrait être maintenue à un seuil minimal. Elle devrait varier selon le type de financement demandé par l'emprunteur et diminuer en fonction du degré de risque accolé à ce financement ainsi que des autres garanties disponibles.

SERVICES TRANSACTIONNELS

L'expérience démontre qu'après le crédit, les services transactionnels sont ceux qui sont le plus demandés par les entrepreneurs. Ceux-ci doivent en effet pouvoir accéder facilement à leurs fonds, effectuer des paiements ou récupérer des sommes dues. La conception de services répondant à ces besoins et le recours à des technologies performantes pour rendre ces services conviviaux et efficaces sont donc des impératifs.

L'impact des services transactionnels sur la qualité du portefeuille de crédits n'est pas négligeable, surtout dans le cas des micro et petites entreprises. Par exemple, le seul fait de ne pas offrir aux entrepreneurs la possibilité d'effectuer des dépôts déplacés peut engendrer des retards dans le paiement des crédits, ce qui se répercute instantanément dans le portefeuille à risque (PAR) 1 jour. Aussi, l'absence de services de paiement (tels les chèques) pousse les entreprises en croissance à se diriger vers les banques pour satisfaire leurs besoins transactionnels, ce qui favorise l'éparpillement des emprunteurs et réduit la transparence des opérations. La gestion de la trésorerie s'inscrit également dans les services transactionnels et cette gestion demeure un défi pour les institutions de microfinance, qui se doivent d'accroître la flexibilité des services de retraits pour les entrepreneurs afin que ceux-ci ne soient pas contraints de conserver des sommes importantes sur eux, faute d'un accès rapide à leurs fonds.

¹⁸ Voir à ce sujet le positionnement de DID intitulé « L'épargne : un levier pour la constitution d'un patrimoine » : <http://www.did.gc.ca/media/documents/fr/positionnements/DID-Epargne-Septembre2005.pdf>.

À propos des services non financiers

DID reconnaît que les services non financiers visant l'éducation financière et le renforcement des compétences des entrepreneurs sont des facteurs de formalisation des entreprises et de mitigation des risques. Ils contribuent directement au succès tant des entreprises que des institutions financières qui les desservent. Ces services devraient être offerts en partenariat avec des prestataires externes.

L'expérience démontre que l'un des principaux facteurs freinant le développement des entreprises est le manque d'éducation financière et de connaissances techniques des entrepreneurs, notamment en matière de planification, de comptabilité et de gestion. Les institutions de microfinance ont donc avantage à pallier ces lacunes. En effet, en renforçant ces compétences entrepreneuriales, l'institution renforcera par le fait même la capacité de remboursement de sa clientèle.

Bien que les conseillers et agents de crédit de l'institution financière soient en mesure de jouer un rôle-conseil s'appuyant sur la relation privilégiée qu'ils établissent avec les entrepreneurs financés, ce rôle devrait se limiter à la sphère de l'éducation financière et du financement.

Pour aider les entrepreneurs à renforcer leurs compétences entrepreneuriales, à préparer leur plan d'affaires ou à formaliser leur comptabilité, les institutions financières devraient plutôt les référer vers les ressources adéquates ou établir des partenariats avec des organisations externes spécialisées dans l'offre de tels services d'accompagnement. Ces services ne devraient pas être financés à même la marge d'intermédiation financière, mais plutôt afficher une tarification distincte.

Cependant, la rédaction d'un plan d'affaires ne devrait pas constituer une condition essentielle au financement d'un projet, mais plutôt être encouragée sur une base volontaire. L'expérience démontre en effet que les plans d'affaires, bien qu'ils constituent une étape importante dans le cheminement d'un entrepreneur en aidant celui-ci à se poser les bonnes questions et à valider le réalisme de son projet, sont parfois rédigés par des tiers et ne sont donc pas toujours pleinement maîtrisés par les entrepreneurs qui les déposent. Le plan d'affaires seul n'est donc pas un gage de succès pour un projet d'entreprise donné. Dans cette perspective, l'accent devrait être placé plus largement sur l'accompagnement technique de l'entrepreneur.

À propos de l'utilisation des technologies

DID reconnaît l'importance de la technologie comme facteur de proximité, de convivialité, de rapidité, de sécurité et d'efficacité, autant de facteurs clés de succès pour un entrepreneur. La technologie contribue ainsi à faciliter tant la gestion des opérations par l'institution financière qu'à rendre les services financiers plus accessibles pour les entrepreneurs.

Pour une institution financière, les solutions technologiques permettent d'assurer un meilleur suivi des opérations, d'améliorer la distribution des produits et services, de renforcer la sécurité des opérations et des données et de favoriser une saine gouvernance ainsi qu'une prise de décision éclairée.

DID préconise donc, lorsque possible¹⁹, le recours aux technologies pour soutenir l'ensemble des systèmes d'une institution financière :

- Systèmes de soutien (gestion financière et comptabilité, *marketing*, bureautique, télécommunications, flux de travaux (*workflow*), etc.)
- Systèmes opérationnels (épargne, crédit, assurance, transactions)
- Systèmes de gouvernance (aide à la décision et reddition de comptes)

Considérant l'importance, pour une institution financière dédiée au financement des entrepreneurs, d'assurer un suivi rapproché des prêts octroyés, il est impératif de recourir à des systèmes technologiques qui permettront une collecte et un partage efficaces des données. Les processus d'analyse et d'octroi, de prise de garanties, de déboursements, de suivi et de recouvrement devraient tous être systématisés et dans la mesure du possible, automatisés; cela, de façon à ce que l'ensemble de l'opération de financement soit standardisée et traitée de façon uniforme. L'exploitation des bases de données en temps réel est également essentielle à la gestion et au suivi du portefeuille de crédits puisqu'elle permettra de détecter rapidement tout retard de paiement, en plus de faciliter et de standardiser la gestion des risques.

Les institutions financières devraient aussi mettre la technologie au service de la convivialité et de la proximité des services pour les entrepreneurs desservis : applications transactionnelles mobiles, remboursement de prêt par cellulaire, envoi de SMS pour rappeler les échéances de paiement, carte à puce, biométrie, cartes de crédit prépayées, etc.

À propos de la protection de l'environnement

DID encourage les institutions financières à adopter des mesures de sensibilisation à l'effet de protéger l'environnement, mais croit néanmoins que ces institutions ont un pouvoir limité en ce qui touche la protection de l'environnement, notamment par l'absence fréquemment observée d'une réglementation claire et appliquée leur permettant d'introduire le principe d'écoconditionnalité dans l'octroi des prêts.

Une institution de microfinance se doit de se conformer aux exigences réglementaires en vigueur dans la région ou le pays concerné en ce qui a trait à l'environnement. Elle devrait également se doter d'une politique environnementale, établir une liste d'exclusions précisant les pratiques ou secteurs d'affaires à proscrire et identifier des mesures de mitigation à préconiser dans les cas où apparaissent des risques pour l'environnement.

Les agents de crédit devraient en outre être sensibilisés aux questions environnementales et à l'impact potentiel sur l'environnement de certaines pratiques industrielles, par exemple lors de journées de formation thématiques, afin de pouvoir orienter au besoin les entrepreneurs vers des pratiques plus saines et respectueuses de l'environnement.

Enfin, les institutions financières devraient elles-mêmes se doter de bonnes pratiques en ce qui touche leur propre utilisation et récupération des ressources.

Il faut cependant reconnaître que l'engagement d'une institution financière en la matière est limité par la réglementation environnementale en vigueur dans la région ou le pays concerné.

¹⁹ Voir le positionnement institutionnel de DID intitulé « Solutions technologiques : accroître la portée des services financiers grâce à un accès élargi et sécuritaire » : <http://www.did.qc.ca/media/documents/fr/positionnements/solutions-technologiques.pdf>.

CONCLUSION

En offrant aux micro et petites entreprises des services financiers adaptés à leurs besoins et à leur réalité, les institutions financières apportent une contribution majeure à la création d'emplois et au développement socioéconomique des communautés.

Pour ce faire, elles doivent traiter cette clientèle comme un créneau bien particulier, qui commande des pratiques et une expertise distinctes. Elles doivent offrir une gamme diversifiée de produits et services qui répondront à l'ensemble des besoins particuliers des entrepreneurs. Ces produits et services doivent par ailleurs être offerts à des conditions qui tiennent compte de la réalité des entrepreneurs. Dans tous les cas, l'offre de services spécialisés aux entrepreneurs devrait être marquée par la proximité, condition essentielle à une bonne connaissance des personnes et des secteurs financés ainsi qu'à un accompagnement adéquat qui contribuera tant à stimuler la formalisation et le bon développement des entreprises qu'à encourager les bons comportements d'emprunteurs. La rigueur doit être pratiquée à toutes les étapes de l'analyse, de l'octroi et du suivi des prêts, car c'est à ce prix que l'institution financière pourra assurer sa pérennité et poursuivre sa contribution au développement du secteur privé.

Les nombreux témoignages reçus de la part d'entrepreneurs financés traduisent bien l'énorme impact qu'amène pour eux l'accès aux services financiers, et ce, sur plusieurs plans : développement personnel et entrepreneurial, réalisation de soi, fierté, éducation financière, construction d'un patrimoine, autonomie.

Le fait de rendre davantage accessibles les services financiers dont ont besoin les micro et petites entreprises, et d'offrir ces services financiers de façon rigoureuse et viable, constitue ainsi un moteur d'épanouissement tant économique que personnel et développemental, à la fois pour les personnes et pour les communautés qui les entourent.





GRANDIR

avec nos solutions spécialisées
pour la microfinance
et ses institutions coopératives



Depuis 45 ans, Développement international Desjardins (DID) s'emploie à améliorer l'accès des communautés des pays en développement à des services financiers de qualité, qui répondent à leurs besoins. Pour y arriver, DID appuie la création, le développement et le renforcement d'institutions financières durables et ancrées dans leur communauté. L'action de DID s'appuie sur les 115 ans d'expérience du Mouvement Desjardins, le premier groupe financier coopératif au Canada et le cinquième dans le monde.

Pour consulter les autres positionnements institutionnels de DID, ou pour toute autre information, veuillez consulter le site internet à www.did.qc.ca.

(418) 835-2400
info@did.qc.ca

ensemble

S'OUTILLER - S'ENRICHIR - GRANDIR



Desjardins
Développement international