

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

No ET0108

**Coopératives financières, cohésion sociale et
nouveau territoire local
à l'ère de la mondialisation**

par Omer Chouinard, Pierre-Marcel Desjardins,
Éric Forgues, Benoît Lévesque et Marie-Claire Malo

Copublication du Crises et la Chaire des caisses
populaires acadiennes d'études coopératives de
l'Université de Moncton

mai 2001

Copyright © CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), UQAM et HEC, Chaire des caisses populaires acadiennes en études coopératives de l'Université de Moncton et Gouvernement canadien, 2001 (1^{er} trimestre).

La recherche « Coopératives financières et cohésion sociale : quelle interface dans le nouveau local ? » a été entreprise en collaboration avec le Secrétariat aux coopératives (ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire Canada) et le ministère du Patrimoine canadien.

Financement complémentaire pour le volet acadien de la recherche : Chaire des caisses populaires acadiennes en études coopératives (Université de Moncton), la Faculté des études supérieures et de la recherche de l'Université de Moncton, le programme Coopération Québec / Nouveau-Brunswick du ministère des Affaires intergouvernementales du Nouveau-Brunswick et Ressources humaines Canada.

Résumé

La mondialisation force les entreprises à se redéfinir pour s'ajuster aux nouvelles réalités du marché. On constate les résultats : les méga fusions et la concentration économique, la création de nouvelles entreprises et la fermeture d'autres entreprises, l'appauvrissement des uns, personnes et communautés, alors que d'autres s'enrichissent. Dans ce contexte, de plus en plus d'hommes et de femmes se sentent aliénés et exclus des avantages qui peuvent découler de ces changements et se sentent isolés et éloignés des centres de décision et d'influence. Les mouvements coopératifs composés de sociétés de personnes contrôlant des entreprises collectives, ont historiquement constitué des points d'ancrage et de mobilisation sociale pour nombre de collectivités. Or, aujourd'hui, les coopératives font également face aux changements. Comment s'adaptent-elles à ce nouvel environnement ? Seront-elles aptes à continuer à **générer le capital social qui aidera les individus et les collectivités à relever leurs nouveaux défis** ? Comment pourrions-nous mesurer leur vitalité et leur impact ?

Afin de contribuer à répondre à ces questions, les auteurs ont choisi d'étudier des **coopératives financières** au Québec et au Nouveau-Brunswick parce qu'elles vivent d'importants changements. **Au Québec**, le mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins a non seulement entrepris une réingénierie de ses processus d'affaires mais également une reconfiguration à la fois aux niveaux global et local. Globalement, les fédérations de caisses et la confédération laissent place à une fédération unique des caisses Desjardins. À la base, on observe un double processus : d'une part les caisses sont incitées à fusionner et d'autre part les directeurs de compte d'entreprises sont rassemblés dans des centres financiers pour entreprises (CFE). Le territoire des caisses s'élargit et un CFE dessert plusieurs caisses. En même temps, le territoire institutionnel du développement local change, comme en témoigne la mise en place des centres locaux de développement (CLD), épousant le découpage territorial des municipalités régionales de comté (MRC) en régions, et, dans la métropole, celui des arrondissements, territoires des corporations de développement économique communautaire (CDEC) et autres organismes mandataires du CLD de Montréal. **Au Nouveau-Brunswick**, le mouvement des caisses populaires acadiennes encourage également ses caisses à fusionner et à entreprendre la réingénierie de leurs processus d'affaires, mais sans aller jusqu'à l'impartition des services financiers aux entreprises. Au travers l'étude de **cinq cas de « nouvelles caisses »** (trois au Québec et deux au Nouveau-Brunswick) résultant des changements (réingénierie, fusion et parfois impartition) les auteurs ont étudié le rapport entre coopératives financières et cohésion sociale dans un cadre territorial local dépassant maintenant celui de la paroisse, référence territoriale initiale. Par leur forme spécifique (combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise), les coopératives financières sont susceptibles de participer au processus de production de cohésion sociale mais qu'en est-il quand elles doivent, comme entreprises, s'adapter aux règles du jeu du marché ? Réussissent-elles encore à être des agents de solidarisation tout en étant des agents d'adaptation ? Si oui, les politiques publiques établies dans une perspective de renforcement de la cohésion sociale ne doivent-elles pas reconnaître ce double rôle ?

Les cinq études de cas ont été réalisées en faisant ressortir quatre aspects : le rapport au territoire, la caisse comme entreprise, la caisse comme association, le rapport au développement du milieu. La synthèse livrée dans le présent rapport, tout en tenant compte de ces quatre aspects, fait plus spécifiquement ressortir **cinq dimensions de l'identité des coopératives financières sous l'angle de la cohésion sociale** : la territorialité locale, l'accessibilité aux services financiers, l'employabilité des travailleuses déclassées par les changements, la démocratie dans les nouvelles caisses et leur connectivité aux réseaux locaux du développement économique, social et communautaire.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
SECTION 1: COMPARAISON DE TROIS CAS DE « NOUVELLES » CAISSES POPULAIRES AU QUÉBEC	3
INTRODUCTION	3
1. FUSIONS DE COOPÉRATIVES FINANCIÈRES ET COHÉSION SOCIALE : LA TERRITORIALITÉ.....	5
2. COOPÉRATIVES FINANCIÈRES COMME ENTREPRISES ET COHÉSION SOCIALE : L'ACCESSIBILITÉ ET L'EMPLOYABILITÉ	11
3. COOPÉRATIVES FINANCIÈRES COMME ASSOCIATIONS ET COHÉSION SOCIALE : LA DÉMOCRATIVITÉ.....	17
4. COOPÉRATIVES FINANCIÈRES ET COHÉSION SOCIALE : LA CONNECTIVITÉ.....	22
CONCLUSION : NOUVELLES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS AU QUÉBEC.....	31
SECTION 2: COMPARAISON DE DEUX CAS DE « NOUVELLES » CAISSES POPULAIRES AU NOUVEAU-BRUNSWICK.....	36
INTRODUCTION	36
1. COOPÉRATIVES FINANCIÈRES ET COHÉSION SOCIALE : LA TERRITORIALITÉ.....	39
2. LA NOUVELLE CAISSE POPULAIRE MONCTON-BEAUSÉJOUR.....	42
3. LA NOUVELLE CAISSE POPULAIRE NÉGUAC-ALNWICK	45
CONCLUSION : SYNTHÈSE DES DEUX CAS DE CAISSES POPULAIRES ACADIENNES.....	49
CONCLUSION : COOPÉRATIVES FINANCIÈRES, COHÉSION SOCIALE ET TERRITOIRE.....	53
BIBLIOGRAPHIE.....	56

Introduction

Au cours des dernières années, des travaux dont plusieurs ont été réalisés au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) ont permis de mieux connaître **les changements dans l'industrie des services financiers** (des innovations en micro-finance à la réingénierie des institutions financières) et dans une grande institution collective : **Desjardins**. Or, **au Québec**, ce mouvement coopératif financier a non seulement entrepris une réingénierie de ses processus d'affaires mais également une reconfiguration à la fois aux niveaux global et local. Globalement, les fédérations de caisses et la confédération laissent place à une fédération unique des caisses Desjardins. À la base, on observe un double processus : d'une part des caisses fusionnent et d'autre part on crée des centres financiers pour entreprises (CFE). En même temps, **le territoire institutionnel du développement local change** comme en témoigne la mise en place des centres locaux de développement (CLD) épousant le découpage territorial des municipalités régionales de comté (MRC) et celui des arrondissements de Montréal qui sont les territoires des corporations de développement économique communautaire (CDEC) et autres organismes mandataires du CLD de Montréal. **Au Nouveau-Brunswick**, le mouvement des caisses populaires acadiennes encourage aussi ses caisses à fusionner et à entreprendre la réingénierie de leurs processus d'affaires, sans toutefois aller jusqu'à l'impartition. C'est dans ce contexte de changements touchant les caisses populaires du Québec et du Nouveau-Brunswick qu'a été entreprise la recherche intitulée : « **Coopératives financières et cohésion sociale : quelle interface dans le nouveau 'local' ?** »¹

Au travers l'étude de cas de « **nouvelles caisses** » résultant des changements (réingénierie, fusions et parfois CFE) l'objectif était de voir comment des services coopératifs financiers de proximité ont aussi une fonction de **cohésion sociale** en plus de leur fonction économique ? Or la cohésion sociale a changé depuis l'origine des caisses dans un cadre territorial paroissial. La cohésion sociale se vivait alors au sein de collectivités plutôt homogènes. Dans nos sociétés contemporaines, la cohésion sociale repose davantage sur l'adhésion volontaire et sur des ensembles relativement hétérogènes (revenus, occupations, modes de vie, etc.). Si, en théorie, **les coopératives** ont une forme (**combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise**) susceptible de les faire participer à la production ou au renforcement de la cohésion sociale, est-ce que cette capacité existe encore quand l'entreprise coopérative change pour s'adapter aux règles du jeu de son industrie en économie de marché et quand l'association coopérative change parce que la société est devenue plus hétérogène ? Si les coopératives ont encore une capacité à participer à la production de cohésion sociale, elles méritent une place dans les politiques publiques élaborées dans une perspective de renforcement de la cohésion sociale.

Pour réaliser la recherche, cinq monographies ont été produites : trois au Québec (dont une dans un arrondissement de Montréal) et deux au Nouveau-Brunswick (une en milieu urbain et une en milieu rural). En plus d'une collecte de données documentaires sur les caisses et sur les organismes de développement du milieu, des entrevues ont été menées auprès d'acteurs clés de ces organisations (présidents, directeurs, agents de développement).

Ce rapport synthèse comprend deux parties. Dans la première, on présente la problématique et les résultats de la recherche « coopératives financières et cohésion sociale dans le nouveau

¹ En collaboration avec le Secrétariat aux coopératives (ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire) et avec le ministère du Patrimoine canadien.

territoire local», à partir de l'observation des trois **cas québécois** étudiés par Lucie Mager (chercheure autonome), Geneviève Huot (diplômée UQAM) et Annie Camus (étudiante HEC) sous la direction des professeurs Marie-Claire Malo (HEC) et Benoît Lévesque (UQAM). On tient compte également d'un quatrième cas étudié par Johanne Bérard (diplômée HEC) sous la direction de Marie-Claire Malo, dans une précédente recherche. La présentation et la synthèse des deux **cas du Nouveau-Brunswick** fait l'objet de la deuxième section rédigée par l'équipe de l'Université de Moncton : Omer Chouinard (professeur), Pierre-Marcel Desjardins (professeur), Éric Forgues (chercheur post-doctoral) et Ugo de Montigny (étudiant). Le rapport complet des cas de caisses acadiennes ainsi que les trois monographies des cas québécois sont disponibles dans la collection des *Cahiers du CRISES* (voir bibliographie). Les principaux outils développés pour la collecte des données sont annexés à la monographie de Mager sous la direction de Malo et Lévesque.

Après la comparaison des cas québécois suivie de la comparaison des cas acadiens, la conclusion porte sur une comparaison Québec/Nouveau-Brunswick des « nouvelles » caisses populaires Desjardins, en faisant ressortir **l'impact des changements sur la cohésion sociale**.

Section 1: Comparaison de trois cas de « nouvelles » caisses populaires au Québec

Introduction

La synthèse des cas québécois est construite en faisant ressortir cinq dimensions de **l'identité** des caisses comme coopératives financières dans la perspective de la production de cohésion sociale. Il s'agit de la territorialité, l'accessibilité, l'employabilité, la démocrativité et la connectivité :

1. Reconfiguration de coopératives financières et cohésion sociale : quelle est la nouvelle **territorialité** « locale » des mouvements de caisses Desjardins au Québec suite aux changements (fusions de caisses et parfois CFE) ?
2. Entreprises financières et cohésion sociale : quel est l'impact des changements (réingénierie, fusions et parfois CFE) sur l'**accessibilité** aux services financiers ? Quel est l'impact sur l'**employabilité** des travailleuses déclassées (caissières) ?
3. Associations coopératives et cohésion sociale : quelle est la **démocrativité** de la nouvelle caisse et du CFE ? Quelle est la représentativité des élus au conseil d'administration de la nouvelle caisse ?
4. Nouvelles coopératives financières et cohésion sociale : quel est le degré de **connectivité** des nouvelles caisses aux anciens et aux nouveaux réseaux du développement local économique, social et communautaire ?

Coopérative et cohésion sociale		
Coopérative	Rapport	Cohésion sociale
Entreprise	Aux usagers	Accessibilité
Entreprise	Aux travailleurs	Employabilité
Association	Aux membres	Démocrativité
Association	Au territoire	Connectivité

Malo et Lévesque, 2001

Trois nouvelles caisses Desjardins résultant de fusions au Québec

(actifs en millions de dollars) (rentable : +) (non rentable : -)

NOUVELLE CAISSE	TAILLE RELATIVE DES CAISSES FUSIONNÉES				
	Très grosse	Grosse	Moyenne	Petite	Très petite
St-Patrice de Magog (174) (+)	St-Patrice de Magog (146) (+)				Eastman (15) (+) Mansonville (13) (+)
Allard-St-Paul (153) (+)		St-Jean-de Matha (79) (+) Côte-St-Paul (74) (+)			
Kildare (102) (+)			St-Ambroise (47) (+)	Ste-Mélanie (24) (-) St-Liguori (21) (+)	Ste- Marcelline (10) (-)

Malo, Lévesque et al., 2001-03-30

1. Fusions de coopératives financières et cohésion sociale : la territorialité

Quelle est la nouvelle territorialité locale de Desjardins après les fusions de caisses et la création des centres financiers pour entreprises (CFE) ? Correspond-elle à la nouvelle territorialité locale institutionnelle ?

1.1 La question de la territorialité

La territorialité, le rapport au territoire, se vit à de nombreuses échelles simultanément : locale, régionale, nationale, continentale et même mondiale ou planétaire. Même si la révolution technologique communicationnelle fait éclater les frontières spatiales, le rapport au territoire local comme cadre de vie reste cependant pertinent mais le territoire local de référence s'est élargi et multiplié. À l'échelle locale, l'on peut habiter, travailler, magasiner et se recréer dans des lieux distincts aussi éloignés les uns des autres que le permettent les moyens de transport modernes. Mais quel est le « nouveau local » ?

Au Québec, les politiques publiques en matière de développement local ont eu un impact sur le cadre de référence institutionnel du local. Administrativement, deux références territoriales s'imposent maintenant comme « nouveau local » : d'une part la municipalité régionale de comté (MRC) et d'autre part l'arrondissement montréalais. Les régions administratives sont découpées par MRC qui regroupent plusieurs municipalités par ailleurs appelées à fusionner sous l'impulsion du Ministère des Affaires municipales et de la Métropole. Dans chaque MRC, sous l'impulsion du Ministère des régions, un centre local de développement (CLD), s'est implanté à partir du milieu. Le CLD est un organisme à gouvernance locale plurielle qui a le rôle de guichet unique des services gouvernementaux aux entrepreneurs et aux entreprises y compris de l'économie sociale. Le nouveau territoire institutionnel local de référence est **la municipalité régionale de comté (MRC)** non seulement avec la création de ces CLD mais aussi parce que de plus en plus d'autres organismes retiennent également la MRC comme cadre territorial :

- des sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE),
- des centres locaux de services communautaires (CLSC) intégrés au réseau des services publics en santé et services sociaux,
- des corporations de développement économique communautaire (CDC) qui regroupent des organismes communautaires,
- de nouvelles commissions scolaires résultant de fusions
- de nouvelles chambres de commerces résultant de fusions
- sans compter les nouvelles municipalités qui, par voie de fusions, accéderont à une gouvernance élargie,
- et sans oublier les sociétés d'aides au développement des petites collectivités (SADC) présentes dans les MRC les plus faibles économiquement.

À Montréal, c'est plutôt l'**arrondissement**, couvrant généralement plus d'un quartier, qui constitue le nouveau territoire local de référence, considérant que les arrondissements sont les territoires des corporations de développement économique communautaire (CDEC) et autres organismes mandataires du CLD de Montréal. Le modèle CDEC appuyé par les trois paliers gouvernementaux (fédéral, provincial et municipal) est né à l'initiative de groupes communautaires, dans le prolongement de l'action des comités de citoyens de quartier. C'est un organisme local dont le mode de gouvernance plurielle a en quelque sorte servi de modèle au CLD. L'élargissement du

territoire du quartier à l'arrondissement provient d'un découpage administratif de la Ville de Montréal et le CLD-Montréal a renforcé la référence à l'arrondissement comme cadre « local » en choisissant les CDEC comme mandataires. De plus, avec l'avènement de la méga ville de Montréal (« Montréal, une île, une ville »), chaque ville de banlieue de l'île deviendrait un arrondissement.

Comme l'élargissement du territoire local institutionnel est une tendance lourde (fusions de commissions scolaires, fusions de municipalités, etc.), la MRC et l'arrondissement s'imposent donc comme nouveau territoire « local » de référence.

En même temps que le territoire local institutionnel s'élargit, la base territoriale de Desjardins est aussi en changement car les forces du secteur financier poussent vers des fusions de caisses et la création de centres financiers pour entreprises (CFE). Il s'agissait donc de comparer le territoire des nouvelles caisses (et le cas échéant du CFE) au nouveau territoire local lui-même en construction. De plus, comme les fusions de caisses sont à peine commencées et que les nouvelles caisses ont généralement d'autres projets de fusion, il fallait chercher également à voir le territoire de la nouvelle caisse dans le futur.

À partir des études de cas, que dire de la **nouvelle territorialité locale de Desjardins** ? Correspond-elle à la nouvelle territorialité locale institutionnelle de sorte que Desjardins (nouvelles caisses et CFE) puisse s'arrimer aux nouveaux réseaux du développement pour travailler à la production ou au renforcement de la cohésion sociale (interface avec le point 4 : connectivité) ? Comme les processus ne sont pas terminés, les fusions étant à peine commencées, il apparaissait utile de mettre en évidence les nouvelles configurations de la territorialité locale de Desjardins.

1.2 Configurations des nouvelles caisses / la territorialité

Quand des caisses fusionnent, quel est le territoire de référence de la nouvelle caisse ? Est-ce le territoire du « nouveau local » : MRC en région et arrondissement à Montréal ? Quelles configurations types de territorialité se dégagent des cas de fusions de caisses analysées ? Plusieurs cas de figure se dégagent :

1) La nouvelle caisse supra-locale (ville-centre et villages) au sein d'une MRC. Le territoire de la nouvelle grosse caisse (St-Patrice de Magog), en région, tend à prendre pour modèle le territoire supra local ou infra-régional (par référence à la région administrative provinciale) de la municipalité régionale de comté (MRC). La nouvelle caisse naît d'un processus de fusions-annexions de petites caisses à partir d'une grosse caisse centre. La nouvelle caisse est le reflet d'une organisation du territoire de la MRC : ville centre et villages périphériques. Si le processus va jusqu'au bout, c'est-à-dire, si toutes les petites caisses de la MRC acceptent de fusionner avec la grosse caisse de la ville centre, le territoire de la nouvelle caisse épousera parfaitement celui de la MRC. Or le territoire de la MRC étudié correspond au nouveau territoire local de référence que suivent déjà de nombreux organismes de services publics en éducation (fusions de commissions scolaires), en santé (hôpital-CLSC car ils ont été fusionnés), d'organismes de développement local pour le développement économique (CLD : centre local de développement) et de l'emploi (CLE : centre local d'emploi), ainsi que de regroupements de gens d'affaires (les chambres de commerce ont fusionné) ou d'organismes communautaires (CDC : corporation de développement communautaire maintenant définie à l'échelle de la MRC).

2) La nouvelle caisse multimunicipale (multi-villages) au sein d'une MRC. Le territoire de la nouvelle caisse peut être un parfait sous-ensemble du nouveau territoire local qu'est la MRC. C'est le cas de la nouvelle caisse de Stanstead résultant de la fusion de trois caisses de villages voisins au

sein d'une même MRC (Memphrémagog) : Stanstead, Beebe et Rock Island. Il suffit de se promener dans ces villages pour voir que la nouvelle communauté micro-locale était déjà manifeste comme en témoignent les signalisations : Stanstead (Beebe) et Stanstead (Rock Island).

3) La nouvelle caisse multimunicipale (multi-villages) dans plusieurs MRC. La nouvelle caisse est intermunicipale sans être supra-locale car son territoire ne suit pas les contours de la MRC dans laquelle est situé son siège social. C'est le cas de la nouvelle caisse de Kildare résultant de la fusion de quatre caisses de villages voisins mais dont deux seulement sont de la même MRC. De plus, si la fusion impliquant une nouvelle caisse voisine se réalisait, le nombre de succursales de la caisse de Kildare, à l'extérieur de la MRC où se trouve son siège social, serait encore plus grand. La nouvelle caisse construit une territorialité intermunicipale de proximité au moins géographique car dans un cercle entourant les villages le diamètre ne serait pas de plus de 15 kilomètres. La nouvelle caisse est sans doute en avance sur les fusions de municipalités mais celles-ci respecteront-elles les cadres des MRC ?

4) La nouvelle caisse de quartier au sein d'un arrondissement. La nouvelle caisse est un sous-ensemble du nouveau territoire local qu'est l'arrondissement. Le quartier et non plus la paroisse est le nouveau cadre territorial de cette caisse. C'est le cas, bien qu'imparfait, de la nouvelle caisse Allard-St-Paul (Allard étant le nom de la rue où la caisse est située), résultant de la fusion des deux caisses paroissiales du quartier Côte-St-Paul, un quartier qui fait lui-même partie du quartier administratif Côte-St-Paul/Ville-Émard (CSP/VÉ) au sein de l'arrondissement Sud-Ouest de la Ville de Montréal. Si la caisse Ville-Émard qui a refusé la fusion l'acceptait éventuellement, alors la nouvelle caisse épouserait parfaitement le territoire du quartier CSP/VÉ. Elle serait un parfait sous-ensemble de l'arrondissement.

5) La nouvelle caisse multi-quartiers dans plusieurs arrondissements. La nouvelle caisse Préfontaine-Orléans, étudiée dans une précédente recherche (Bérard et Malo, 2000) a son siège dans un arrondissement de la Ville alors que ses centres de services sont dans un quartier d'un autre arrondissement. Dans l'arrondissement Sud-Ouest, la caisse du quartier Pointe-St-Charles, pourtant située dans le quartier où se trouvent les bureaux de la CDEC-RÉSO, mandataire du CLD-Montréal pour cet arrondissement, et bien qu'ayant son directeur au CA de la CDEC vient de fusionner avec une caisse de la ville de Verdun qui devrait devenir un arrondissement de Montréal, avec l'aboutissement des fusions des municipalités de l'île de Montréal.

6) La caisse qui refuse de fusionner. Elle existe même si l'occasion de fusionner se présente à elle. Elle peut être petite ou grosse mais dans tous les cas, elle sera relativement de plus en plus petite et isolée. Dans la MRC Memphrémagog, il n'y a plus qu'une petite caisse populaire (Ste-Catherine de Hatley avec 6,3 millions d'actifs). En ville, une caisse qui était la plus grosse de son quartier peut devenir la plus petite : par exemple la caisse Ville-Émard avec ses 98 millions devient plus petite que la nouvelle caisse Allard-St-Paul regroupant les deux caisses qui étaient plus petites qu'elle.

1.3 Conclusions / la territorialité

On constate qu'il n'y a pas dans Desjardins, une seule nouvelle configuration de territorialité locale et que le positionnement face au nouveau territoire « local » institutionnel est très variable :

- Les nouvelles caisses **dans les régions** ont l'une ou l'autre des configurations suivantes :
 - Nouvelle caisse ville-centre et villages périphériques au sein d'une même MRC.

- Nouvelle caisses multi-villages au sein d'une même MRC.
 - Nouvelle caisse multi-villages à cheval sur plusieurs MRC.
- Les nouvelles caisses observées à **Montréal** ont l'une ou l'autre des configurations suivantes :
 - Nouvelle caisse de quartier au sein d'un arrondissement.
 - Nouvelle caisse multi-quartiers au sein de divers arrondissements contigus.
 - Nouvelle caisse couvrant un quartier d'un arrondissement de Montréal et un quartier d'une ville de banlieue, futur arrondissement de la méga-ville de Montréal.
 - Bien que le CFE soit le modèle, les caisses sont autonomes et une caisse (la caisse ville-centre et villages) n'a pas imparti ses services financiers aux entreprises. Elle joue elle-même le rôle d'un CFE auprès des centres de services découlant des fusions. Toutes les autres caisses étudiées adhèrent à un **centre financier pour les entreprises (CFE)**. Les CFE ont tous des territoires plus larges qu'une MRC ou qu'un arrondissement. À Montréal, le découpage se fait déjà dans le cadre de l'île, avant même que la méga-ville existe, des CFE chevauchent donc des portions de la ville actuelle et de la future ville, mais sans tenir compte des arrondissements.
 - Aucun CFE et aucune des nouvelles caisses observées n'est à l'échelle d'une MRC ou d'un arrondissement. En région, une configuration est cependant potentiellement alignée sur le nouveau territoire du développement local qu'est la MRC : la « nouvelle caisse ville-centre et villages périphériques » **au sein d'une même MRC** . De plus cette potentialité est renforcée par le fait que cette caisse a aussi ses propres services financiers aux entreprises et qu'en périphérie, une « nouvelle caisse multi-villages » est apparue au sein de la même MRC, parfait sous-ensemble cohérent avec le supra-local de référence. Qu'elles aient leur siège social dans une ville-centre ou dans un village de la périphérie, en autant que leur territoire soit au sein de la MRC, les nouvelles caisses des régions sont bien positionnées pour construire, ensemble, de futures caisses supra-locales une par MRC. À Montréal, même si aucune caisse d'arrondissement n'a été observée, quand les fusions se font **au sein d'un même quartier**, parfait sous-ensemble de l'arrondissement, la nouvelle «caisse de quartier » présente également une configuration potentiellement alignée sur le nouveau territoire du développement local qu'est l'arrondissement. Les caisses de quartier, au sein d'un même arrondissement, sont bien positionnées territorialement pour former éventuellement une caisse d'arrondissement.
 - Les nouvelles caisses résultant des fusions ne sont pas toutes en harmonie avec le nouveau territoire « local » qui se construit au niveau des MRC des régions et des arrondissements des grands centres. La « nouvelle caisse multi-villages » **à cheval sur plusieurs MRC** et la « nouvelle caisses multi-quartiers » **à cheval sur plusieurs arrondissements**, ne sont pas alignées sur le nouveau territoire local de référence. Cependant elles présentent une nouvelle territorialité locale de proximité élargie : multi-quartiers en ville, multi-municipalités en région.

Il ressort donc quelques configurations montrant que la nouvelle territorialité locale de Desjardins n'épouse pas forcément le nouveau territoire institutionnel du développement local qu'est l'arrondissement à Montréal et la MRC en régions. D'une part, les CFE ont des territoires couvrant plusieurs MRC ou arrondissements.. D'autre part, seule la caisse « ville-centre et villages au sein d'une MRC » est bien territorialisée par rapport au nouveau local. Dans l'ensemble, les nouvelles caisses sont plutôt des regroupements d'ancien local confirmés par les conventions de fusion. Leurs territoires sont en continuité avec les anciens territoires. Alors que le fondateur du mouvement des caisses populaires, Alphonse Desjardins, avait choisi la paroisse comme cadre de référence, aujourd'hui **aucune référence au nouveau «local»** ne semble accompagner les processus de

fusions de caisses. Ce faisant **la diversité** peut certes s'exprimer, mais les configurations ne sont pas toutes bien positionnées pour le réseautage avec les nouveaux acteurs du développement local.

Coopératives financières et cohésion sociale : territorialité

NOUVELLE CAISSE	Caisses fusionnantes	Territoire institutionnel		
Allard-St-Paul	St-Jean-de Matha + centre de services Côte-St-Paul	Quartier Côte-St-Paul / Ville Émard	Arrondissement Sud-Ouest	Ville de Montréal
St-Patrice de Magog	St-Patrice de Magog Eastman Mansonville	Ville-centre Village Canton Village Canton de Potton	MRC Memphrémagog	Région Estrie - Cantons de l'Est
Kildare	St-Ambroise de Kildare Ste-Mélanie St-Liguori Ste-Marcelline de Kildare	Village Village Village Village	MRC de Joliete MRC de Joliette MRC de Montcalm MRC de Matawinie	Région Lanaudière

Malo et Lévesque, 2001-03-30

2. Coopératives financières comme entreprises et cohésion sociale : l'accessibilité et l'employabilité

Quel est l'impact des changements à la base de Desjardins (réingénierie des processus d'affaires, fusions de caisses et création de centres financiers pour entreprises) sur l'employabilité des travailleuses déclassées et sur l'accessibilité aux services financiers ?

2.1 La question de l'accessibilité et de l'employabilité

Sous l'angle de la cohésion sociale, des changements dans l'industrie des services financiers diminuent l'**accessibilité** aux services financiers de catégories socio-économiques plus pauvres (impact des frais de services) ou moins autonomes (impact des guichets automatiques) et de petites collectivités ou quartiers faibles économiquement (impact des fermetures d'établissements). Ils ont aussi un impact sur l'**employabilité** (exigences de professionnalisation du métier). Dans la perspective du renforcement de la cohésion sociale, l'employabilité des travailleurs déclassés et l'accessibilité aux services, même pour les plus petits, sont deux indicateurs clés qui touchent les rapports de production et de consommation, alors que les forces du marché tendent à exclure des salariés du marché du travail et des usagers du marché de la consommation.

Quels petits ? Non seulement les pauvres mais aussi les petits emprunteurs, les petits épargnants et investisseurs, les petites entreprises et les petites collectivités. Or, même si la situation économique s'améliore, la pauvreté est loin d'être irradiée et l'écart entre riches et pauvres s'accroît. **Quels services ?** D'une part l'accès aux services courants et d'autre part l'accès aux services conseils. Or avec les nouveaux moyens technologiques, les services courants sont devenus moins rentables lorsqu'ils sont offerts par des salariés plutôt qu'en autoservice (guichets, cartes). Quant aux services conseils (en placement d'épargne) même coûteux ils sont très rentables quand ils rejoignent les grands et moyens détenteurs.

On sait que les coopératives d'usagers naissent pour desservir les segments **moins rentables** délaissés par les sociétés de capitaux ou pris en charge par des usuriers. Les caisses Desjardins ont ainsi rejoint initialement une clientèle et des milieux négligés par les banques et parfois dépendants d'usuriers. On sait aussi que les organismes à but non lucratif (OBNL) peuvent desservir les segments **non rentables** en recourant aux ressources non marchandes que sont les dons et le bénévolat. De plus, une fois installées, les coopératives d'usagers, qu'importe leur secteur d'activités, ont généralement une faible propension à fermer des établissements car plus que le risque financier c'est le **risque de rupture d'activités** qui est pris en compte par les acteurs de la gouvernance. Les coopératives financières fermeraient donc moins facilement des établissements. Dans le rapport McKay sur l'avenir des services financiers au Canada, on a justement souligné le fort enracinement des caisses d'épargne et de crédit Desjardins et des *credit unions*, ancrage leur conférant une propension à maintenir des services financiers de proximité aux particuliers (les personnes) et aux sociétés (les entreprises, les coopératives, les OBNL).

À l'ère du commerce électronique, des usagers de toutes conditions sont encore intéressés à maintenir des relations de proximité, des relations personnelles de face à face même pour leurs transactions courantes, des relations de solidarité avec leur entourage. Ces citoyens consommateurs sont préoccupés par les transformations et surtout par **la disparition d'établissements de services**

de proximité : non seulement l'école et la poste mais aussi la caisse ou la succursale bancaire. Des institutions financières ont coupé des postes et fermé des succursales, légitimées par le déploiement des nouveaux modes de service (cartes, guichets automatiques, centres d'appel, commerce électronique). De plus, les fermetures se font surtout sentir dans les zones économiquement faibles. Or c'est précisément dans les quartiers les plus défavorisés qu'apparaissent de nouveaux joueurs comme les *cash checks* et les prêteurs sur gage². Il n'est donc pas étonnant de voir l'État et des mouvements sociaux se préoccuper de la question de l'accessibilité aux services financiers, pour l'ensemble des consommateurs et encore plus pour les petits, surtout quand deux grandes banques projettent de fusionner.

Mais **les coopératives financières changent aussi** en imitant les pratiques des concurrents. Desjardins, s'adaptant aux règles du jeu de son industrie, a lancé une vaste opération de réingénierie des processus d'affaires avant d'inciter les caisses à se regrouper par fusion et à pratiquer l'impartition à des centres financiers aux entreprises (CFE). La réingénierie amène une nouvelle façon d'offrir les services financiers qui dissocient non seulement transactions courantes et transactions à valeur ajoutée mais aussi services financiers aux entreprises et services financiers aux particuliers, services administratifs et services financiers. Que sait-on de **l'impact** de ces changements d'une part **sur l'accessibilité** des usagers aux services financiers et d'autre part, **sur l'employabilité** des travailleuses déclassées par les changements ?

2.2 Configurations des nouvelles caisses / l'accessibilité et l'employabilité

Que sait-on de l'impact des changements (réingénierie, fusions, création de CFE) d'abord sur l'accessibilité aux services financiers, car la caisse est une coopérative d'usagers, mais aussi sur l'employabilité des salariées déclassées, surtout dans les petites collectivités où la caisse est un important employeur local.

1) La nouvelle caisse et ses centres de services financiers : l'accès à un établissement financier. Même si le nombre de caisses diminue, le nombre d'établissements ne suit pas la même évolution. En effet, contrairement à ce qu'on aurait pu craindre, la réingénierie et les fusions étudiées n'ont pas entraîné de fermetures d'établissements même quand ceux-ci n'étaient pas rentables car les changements sont vus comme un moyen de rentabiliser un établissement déficitaire. En fusionnant, on économise au moins le salaire d'un gestionnaire, puisqu'il y a un seul directeur général par nouvelle caisse. Plus le centre de services aura de bons résultats (part de marché et rentabilité), plus le risque de fermeture disparaît.³ Avec les fusions, l'accessibilité à un point de service avec employés, sans être garantie dans le futur, est donc maintenue même dans les plus petites collectivités ou quartiers à concentration de faibles revenus comme le montrent les cas observés. Bien qu'il développe des services par téléphonie et internet (comme Accès D), Desjardins a encore le plus haut taux d'occupation géographique parmi les institutions financières et il semble vouloir le conserver et renforcer cette position par la bannière commune Desjardins.

2) Les guichets automatiques et les guichets avec caissiers : l'accès aux services courants. La réingénierie exige de l'utilisateur qu'il soit plus autonome pour ses transactions courantes (retraits,

² Des pratiques usuraires et une augmentation de la délinquance sous forme de vols par effraction est associée aux prêteurs sur gage.

³ La décision de maintenir un établissement reste une décision stratégique. Avoir pignon sur rue a en effet des avantages comme le montre le cas de la caisse d'épargne Caixa en Espagne, où les agences (succursales) sont nombreuses, composées d'une petite équipe d'en moyenne trois employés et qui fonctionne comme un collectif plus qu'une hiérarchie.

dépôts) en utilisant la carte multiservice Desjardins dans les guichets automatiques et dans les terminaux aux points de vente (TPV). Pour les usagers autonomes cela représente une plus grande accessibilité car les guichets sont généralement ouverts 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Cependant, en cédant la place à des guichets automatiques, les services de convenance personnalisés se font dorénavant avec moins de caissières et moins d'heures d'ouverture. Ce changement affecte non seulement l'emploi local mais aussi le service aux personnes qui préfèrent les relations personnelles dans toutes leurs transactions et le service aux personnes moins autonomes surtout parmi les personnes âgées. Cependant même si la réingénierie vise une mise à niveau par rapport aux pratiques bancaires, l'autonomie des caisses conduit souvent à une implantation progressive qui est source de différenciation. Le changement s'effectue moins radicalement : par exemple, on coupe dans les postes de caissières mais moins que ne le font les banques, ce qui satisfait bon nombre des membres. Par ailleurs un nouvel aménagement physique de la caisse fait disparaître les postes debout même pour les services de convenance de sorte que la caissière et le membre sont tous les deux assis, une disposition particulièrement appréciée des personnes âgées.

3) Les conseillers financiers : l'accès aux marchés financiers (fonds mutuels, etc.) La réingénierie des processus d'affaires s'est imposée dans un contexte de concurrence de plus en plus vive non seulement entre caisses et banques, mais aussi entre celles-ci et de nouveaux joueurs, en particuliers des sociétés spécialisées dans la vente de fonds mutuels. Même si Desjardins avait déjà sa Fiducie Desjardins pour la vente de fonds mutuels, sa part de marché restait faible. En positionnant son réseau de caisses comme principal canal de distribution pour les produits Desjardins (fonds communs de placement, assurances), la réingénierie accroît l'accessibilité aux produits financiers marchands, pour l'ensemble des membres des caisses Desjardins. Avec la réingénierie, les caisses vivent non seulement une modernisation technologique mais aussi une modernisation professionnelle. Du point de vue de l'utilisateur, cela veut dire prendre rendez-vous avec un conseiller, développer une relation, co-produire en livrant des renseignements sur sa situation personnelle, ses projets de retraite, etc. Du point de vue du travailleur cela veut dire se former pour devenir un conseiller financier, un planificateur financier, capable de faire l'adéquation entre les produits Desjardins et les besoins du membre. Même si les grands et moyens détenteurs sont ciblés la caisse reste formellement un service universel ouvert à tous. Dans les cas étudiés, il n'y a cependant pas de produits conçus pour les plus petits, ni de passerelles avec des organismes d'épargne solidaire, bien que cela existe.

4) Les conseillers du centre financier pour entreprises (CFE) ou du siège social de la nouvelle caisse : l'accès des entreprises à du financement et de l'accompagnement. Comment définir le CFE ? Considérant la chaîne d'activités de la caisse, c'est une impartition d'un service de la caisse vers une nouvelle unité de travail à la fédération. Le personnel spécialisé en crédit pour entreprises et les dossiers de prêts aux entreprises sont transférés au CFE ou à siège social de la nouvelle caisse quand elle n'adhère pas à un CFE. L'impartition bien que grande est partielle car les directeurs généraux des caisses clientes du CFE continuent de jouer un rôle en amont (l'accueil, la sollicitation) et en aval (relance pour paiement) du prêt (la vente proprement dite). Du point de vue du client, propriétaire d'entreprise, cette transformation offre plus de chances d'avoir un expert qui connaît son secteur d'activités. De plus, c'est l'expert et non le client qui se déplace. Dans tous les cas étudiés, le conseiller financier pour entreprises se déplace au besoin (rendez-vous) ou régulièrement (journée fixe par exemple) dans les établissements locaux même les plus petits. Il peut sans doute aussi à domicile ou dans l'entreprise, pour rencontrer le client d'affaire. D'ailleurs voir les lieux de production d'un bien ou d'un service, fournit généralement un bon complément à l'étude d'un dossier. Enfin, comme des CFE cherchent à réseauter les entreprises d'un même secteur, celles-ci bénéficient d'un accompagnement supplémentaire pouvant contribuer à assurer leur viabilité et leur croissance. Notons qu'une petite caisse n'est pas obligée de fusionner pour adhérer à un CFE. De même une grosse caisse peut conserver et développer son propre service aux

entreprises. Quand de petites caisses fusionnent avec cette grosse caisse, celle-ci devient l'équivalent du CFE comme observé dans le cas de la nouvelle caisse St-Patrice de Magog (ville centre / villages).

5) La formation des employés : l'accès à la requalification (employabilité). Dans les cas étudiés, contrairement à ce qu'on aurait pu craindre, les fusions n'entraînent pas ou très peu de pertes d'emplois. Même des directeurs des caisses devenues centres de services conservent une place dans la nouvelle caisse. Des directions locales sont maintenues, en somme un responsable de centre de services mais qui est d'abord un opérationnel: un conseiller sénior pour les particuliers. Le portrait est assez rose mais peut dépendre des cas étudiés, car deux grandes situations sont possibles : une réingénierie pour développer les affaires (stratégie de croissance) et une réingénierie pour rationaliser les activités (stratégie de maintien). La fusion est en effet une occasion d'amorcer, de compléter, voire d'accélérer le processus de réingénierie qui mise sur la requalification des employés (de commis et caissiers à conseillers) par la formation. Les conditions de la formation (conciliation famille/travail/études) peuvent produire de l'exclusion ou renforcer l'inclusion des travailleurs déclassés. La requalification exigeant de la formation peut, si la conciliation n'est pas réussie, déboucher sur le stress, voir même le *burn out*.

En résumé, d'une part, il y a clairement un modèle standard : caisses pour les services aux personnes, CFE pour les services aux entreprises mais en lien avec les caisses (les entrepreneurs sont membres de caisse et non du CFE), guichets pour les transactions courantes, rendez-vous pour les services conseils. D'autre part, le rythme du changement diffère et même son dosage, comparé au changement dans les banques non coopératives.

1.3 Conclusions / l'accessibilité et l'employabilité

Quelques conclusions se dégagent des études de cas québécois :

- Les études de cas montrent que les fusions de caisses n'amènent **pas de fermeture de points de services**. Les changements (fusion, réingénierie, CFE) sont vus comme des moyens pour rentabiliser les établissements déficitaires. Pour l'instant les nouvelles caisses maintiennent donc des centres financiers dans les plus petites collectivités (quartiers ou villages) même faibles économiquement. Mais pour rester ouvert dans le futur, tout centre de service devra être rentable.
- Alors que les plus petites caisses n'avaient pas les moyens d'offrir des services aux entreprises, les fusions et **l'impartition des services financiers aux entreprises** permettent aux gens d'affaires des petites collectivités de faire affaires avec Desjardins. Avec la concentration des services financiers aux entreprises dans un centre financiers pour entreprises (CFE) ou au siège social d'une caisse de ville-centre, il y a cependant une perte de proximité relationnelle dans l'octroi de crédits aux entreprises, perte de proximité qui avait d'ailleurs commencé avec la disparition des commissions de crédit des caisses. Cependant, comme les conseillers Desjardins pour entreprises se déplacent auprès de la clientèle d'affaires, une certaine proximité demeure. De plus le personnel de la caisse, en particulier la personne à la direction générale, conserve un rôle relationnel avec le client d'affaires qui reste d'ailleurs membre de la caisse.
- La réingénierie est conçue pour mieux répondre aux grands et aux moyens détenteurs qui quittaient Desjardins parce qu'ils trouvaient une meilleure offre de services chez les concurrents. La réingénierie accroît le nombre de **postes de conseillers en services financiers**

(**planificateurs financiers**) et augmente l'offre de produits financiers marchands (principalement les fonds communs de placement de Fiducie Desjardins). Mais comme la réingénierie atteint même les plus petits établissements dans des zones où se concentrent des petits détenteurs on peut dire que la nouvelle caisse rend accessible même aux plus petits, des services conseils professionnels qui les inciteront par exemple, à investir dans un régime enregistré d'épargne retraite (REÉR).

- Pour **les transactions courantes**, la réingénierie incite l'utilisateur à utiliser sa carte multiservice Desjardins dans des guichets automatiques accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. L'autoservice convient bien aux personnes autonomes. En même temps, la caisse ne fait pas disparaître tous ses postes de caissières dont les services sont appréciés par une partie de ses usagers moins autonomes dont plusieurs sont parmi les personnes âgées. Le ratio guichets en mode autonome / guichets en mode assisté varie cependant d'une caisse à l'autre et certains centres de services peuvent même être entièrement automatisés (cas d'une caisse urbaine non étudiée dans cette recherche).
- L'accessibilité aux services financiers **pour les démunis** existe parce que la caisse est ouverte à tous mais pour l'optimiser il faut des passerelles ou des partenariats avec des organismes communautaires (voir connectivité).
- La nouvelle caisse maintient **l'employabilité de ses travailleuses « déclassées »** au travers la formation offerte plutôt que de faire de mettre à pied les caissières et engager des travailleurs plus qualifiés pour les nouveaux postes de conseillers. Toutefois, seule une étude des conditions concrètes de la requalification permettrait d'évaluer la contribution de l'employeur à l'optimisation de la conciliation travail/études/famille d'autant plus incontournable que le personnel caissier, le plus affecté par la réorganisation du travail est très majoritairement composé de femmes.

La nouvelle caisse reste donc un **service financier de proximité et universel (ouvert à tous)** par ses établissements, ses guichets, et la mobilité de son personnel spécialisé en services conseils. La nouvelle caisse a toujours des **pratiques inclusives** qui caractérisent les coopératives, sociétés de personnes, et non les sociétés de capitaux. Dans l'ensemble, pour l'instant du moins, les changements se font en maintenant l'accessibilité des petits (petits particuliers, petites entreprises, petites collectivités) aux services financiers. Le portrait assez rose dépend sans doute des situations prévalant dans les cas étudiés, car deux sont possibles : ou bien la réingénierie se fait dans un contexte de **développement des affaires (croissance)**, ou bien elle s'impose pour une **rationalisation (décroissance)**. Il va de soi que dans ce dernier cas, l'accessibilité et l'employabilité risquent d'être affectés. Cependant, **changer sans attendre mais changer graduellement** semble être un « leitmotiv » caractérisant les caisses, une approche davantage compatible avec la cohésion sociale comparée à celle du changement radical pratiqué par les sociétés de capitaux qui recherchent avant tout le rendement sur l'investissement fait par les actionnaires pouvant provoquer des externalités négatives sur les petites collectivités.

Coopératives financières et cohésion sociale : accessibilité et employabilité

Type de changement	Transformation de la caisse	Impact sur l'accessibilité et l'employabilité
Fusion	Siège et centres de services	Maintien de l'accès à un établissement de services financiers Futur : critère rentabilité
Impartition	Centre financier pour entreprises (CFE) ou Service du siège social (Caisse) Conseillers se déplacent Fonds régionaux Fonds d'Investissement Desjardins	Plus d'accessibilité et à de meilleurs services pour les entreprises
Réingénierie	Plus de guichets automatiques 24 heures / 24 et 7 jours / 7 Frais de service moindres	Plus d'accessibilité pour usagers autonomes
	Plus de conseillers et planificateurs financiers vendant produits Fiducie, Valeurs mobilières et Assurances Desjardins	Plus d'accessibilité aux produits financiers marchands (fonds mutuels dont fonds éthiques, fonds Québec, actions, etc.) pour épargnants et investisseurs
	Maintien de guichets avec caissières mais en nombre moindre et moins d'heures d'ouverture Usager assis plutôt que debout Frais de service plus élevés	Employabilité des travailleuses déclassées : conciliation travail/études/famille Maintien de l'accessibilité pour les usagers moins autonomes mais à frais supérieurs (moins d'accessibilité pour les démunis)

Malo et Lévesque, 2001-03-30

3. Coopératives financières comme associations et cohésion sociale : la démocrativité

Quelle est la démocrativité de la nouvelle caisse ? Qui sont les nouveaux élus ? Représentent-ils des clients ou des collectivités ? Les collectivités micro-locales autour des établissements ou une nouvelle collectivité locale ?

3.1 La question de la démocrativité

Les caisses se distinguent encore des succursales bancaires par le fait qu'elles ont non seulement une gestion locale, mais aussi **une gouvernance locale**. La gouvernance coopérative de la caisse a trois dimensions :

- Une **dimension institutionnelle** : conseil d'administration (CA) et conseil de vérification et de déontologie (CVD) spécifiés dans la loi encadrant les caisses et par les conventions de fusions.
- Une **dimension organisationnelle** : la fonction de direction générale étroitement associée au bon fonctionnement des CA et CVD et au lien de la caisse dans son milieu (l'engagement dans le milieu inscrit dans le mandat que le conseil donne au directeur général).
- Une **dimension personnelle** découlant du niveau d'engagement des acteurs de la gouvernance, non seulement les membres dirigeants bénévoles élus au CA et au CVD mais aussi le gestionnaire rémunéré assumant la direction générale de la caisse (l'engagement volontaire bénévole comme partie intégrante du mode de vie de ces personnes le cas échéant).

Desjardins globalement est constitué d'un réseau de coopératives de base regroupées en fédération (future fédération unique), d'un ensemble de filiales (sous une société de portefeuille mais qui pourrait disparaître, les filiales se retrouvant alors directement sous la fédération) et d'organisations à but non lucratif (notamment une fondation et une organisation non gouvernementale de coopération internationale) rattachées à la fédération, sans oublier la caisse centrale Desjardins. Avec les changements, la fédération unique devient de plus en plus le centre de Desjardins, un véritable siège social. La caisse est de plus en plus **intégrée à Desjardins** au travers un processus de quadruple standardisation des procédés, des qualifications, des produits et des résultats attendus. Les pratiques, la gestion et même la gouvernance de la caisse ne se font pas sans lien avec Desjardins, ses systèmes d'information, ses directives, ses politiques communes.

Même si de plus en plus, la fédération unique apparaît comme une coopérative unique et les membres comme membres de Desjardins, Desjardins n'est pas institutionnellement une coopérative unique. Les caisses sont encore institutionnellement, des parties prenantes (*stakeholders*) d'un vaste ensemble dans lequel elles peuvent encore jouer un rôle tant que l'ensemble est une fédération. Les acteurs de la gouvernance des caisses, élus et gestionnaires, sont donc appelés à façonner encore Desjardins, à faire jouer des forces de rééquilibrage. Dans le réseau Desjardins, conçu de plus en plus comme un ensemble intégré, les CORE (conseils régionaux d'orientation) seront autant de nœuds. Dans ce contexte, dans chaque caisse, les membres élus au CA et au CVD des caisses et le gestionnaire nommé à la direction générale, ont en quelque sorte un rôle de **médiation** entre la base et le sommet stratégique du Mouvement, relayés par les conseils régionaux (CORE) en cours de constitution. Ils ont **un rôle, toujours ambigu**, à l'interface de la promotion du changement et de la résistance au changement qui n'est pas tant un non au changement qu'un non au modèle standard, à l'isomorphisme.

Alors qu'il existe cet incontournable rapport local/global, qu'advient-il de la gouvernance locale de Desjardins avec les changements (fusion de caisses, création de CFE, réingénierie) dans les cas étudiés ? **Comment les CFE sont-ils gouvernés? Qui gouverne la nouvelle caisse?** Avant la fusion, la production de cohésion sociale au travers la gouvernance de la caisse, compromis entre les logiques sectorielle et territoriale, se faisait à l'échelle d'un territoire local relativement simple. Avec les fusions, le territoire se complexifie (ville et villages, plusieurs villages, plusieurs quartiers, plusieurs paroisses). Comme il n'y a qu'un seul CA et qu'un seul CVD, alors que l'entreprise a plusieurs centres de services, sur quelle base est construite la représentativité des élus ? Représentent-ils les collectivités qui gravitent autour des établissements ou des catégories sociales ? Quel compromis s'établit entre les micro-communautés (anciennes collectivités) et la supra-communauté (nouvelle collectivité locale) ?

3.2 Configurations des nouvelles caisses / la démocratie

Les études de cas permettent de dégager les configurations suivantes :

1) Au sein de la gouvernance des nouvelles caisses la tendance est à la symétrie : symétrie des micro-collectivités ou symétrie ville et périphérie. Les premiers CA et CVD des nouvelles caisses sont constitués sur la base d'une démocratie sociale : reconnaissance de l'appartenance des individus à des micro-communautés territoriales distinctes. Dans deux cas, on observe le même nombre de sièges, ou presque, pour chaque territoire-établissement (centre de service : ex-caisse) y compris le principal où se trouve le siège social de la nouvelle caisse. À la nouvelle caisse Allard-St-Paul, le CA est réparti en 5,5 et le CVD en 2, 1. Cette caisse rappelons-le, est issue de la fusion de deux caisses de taille quasi égale et situées dans un même quartier. Quant à la nouvelle caisse de Kildare (CA : 3, 2, 2, 2 ; CVD : 1,2,1,1) elle résulte de la fusion de quatre caisses de villages voisins, et qui toutes n'étaient pas de grosses caisses même si la principale était au moins quatre fois plus grosse que la plus petite. Aucune de ces deux caisses n'est dans un «centre territorial». La représentation égalitaire ou quasi égalitaire est cohérente avec la symétrie et la proximité des caisses fusionnées. Quant à la gouvernance de la nouvelle caisse St-Patrice de Magog, elle présente une quasi symétrie ville-villages par un conseil d'administration 9/7 : 9 élus en provenance de la caisse principale et 7 venant des deux caisses qui ont fusionné avec elle.

2) Une représentation consultative des caisses au niveau du CFE bien que celui-ci soit une succursale de la fédération. Le CFE est en effet une unité organisationnelle de la fédération. Généralement toutefois, le CFE a un comité des directeurs généraux des caisses clientes. Dans certains cas, il y a aussi un comité des présidents des caisses. Si le CFE apparaît comme une alliance de caisses, il n'a cependant pas de gouvernance, il n'est pas une co-entreprise. Le modèle CFE, contrairement au modèle SOLIDE (Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi), ne nécessite pas un conseil d'administration. Les comités des DG, et des présidents s'il y a lieu, ne sont que consultatifs. Le CFE est ni une coopérative, ni une autre forme d'organisation juridiquement constituée. Les entreprises clientes du CFE ne sont donc pas membres du CFE. Elles restent ou deviennent membres de la caisse. On constate donc une certaine perte de proximité traditionnelle, communautaire, dans l'octroi du crédit aux entreprises. Quand le CFE travaille au maillage de ses entreprises clientes, par secteur au sein d'un territoire élargi, une nouvelle proximité tend à se construire entre elles et avec le CFE, hors caisses.

3) La nouvelle caisse représentée par son gestionnaire à la direction générale. Le conseil d'administration de la nouvelle caisse nomme la personne, homme ou femme, qui occupera la direction générale de la caisse mais les élus ne sont seuls ni pour choisir cette personne, ni pour

l'évaluer et décider de sa rémunération, car la gestion des ressources humaines des caisses est en partie intégrée dans Desjardins. De plus, dans les cas observés, le directeur général de la nouvelle caisse est un directeur de caisse qui a joué un rôle clé dans le processus des fusions : dans un cas, il était déjà en contrat de gestion partagée ; dans un autre, il a réussi à convaincre les directeurs d'autres caisses, sachant que les obstacles sont souvent enlevés avec une politique adéquate de gestion des cadres. Le directeur qui devient directeur de la nouvelle caisse accède à un salaire supérieur (plus grosse caisse). Il devient le DG d'une caisse qui a un siège social et des succursales. Entourée d'une secrétaire de direction au siège social, va-t-il dans les centres de services ou réunit-il ses « directions locales » car dans les cas observés, chaque centre de services est au moins sous la responsabilité d'un conseiller senior ? Par ailleurs le DG est généralement la personne la mieux informée non seulement de l'évolution du mouvement mais aussi de l'évolution de son milieu. Il a de l'influence dans le choix des élus au CA et au CVD. Il recrute les candidats, encourage ou non les renouvellements de candidatures, influence le choix du président. Même si le DG ne préside pas formellement le CA et le CVD, son rôle y est central. Il est aussi très proche des sociétés membres de la caisse, même quand elles deviennent clientes du CFE suite à l'impartition de l'activité de service aux entreprises. Comme tout gestionnaire, la personne à la direction générale d'une caisse agit au travers des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels. La gestion est une fonction centrale à l'interface de l'entreprise et de l'association. Comme la caisse fait partie de Desjardins, cette interface est double. D'une part, au sein de la caisse, la direction générale se situe entre la caisse comme entreprise et la caisse comme association. D'autre part, au sein du mouvement, la direction générale est placée entre la caisse comme association et Desjardins comme entreprise. En d'autres mots, face au modèle unique, la direction générale joue un rôle central complexe tantôt promouvant le modèle Desjardins, tantôt défendant les nécessaires adaptations locales. Le dg est à la fois un représentant de la caisse (agent de transformation des collectivités dépendantes en collectivités entrepreneuriales contrôlant socialement les activités marchandes) et de Desjardins (agent d'adaptation des activités d'épargne et de crédit des membres aux règles du jeu dans l'industrie des services financiers).

4) Les ristournes comme distinction coopérative : fidéliser le client en lui montrant les avantages à être membres d'une caisse. Desjardins, pour fidéliser les membres, a encouragé les caisses à verser des ristournes à leurs membres, pour marquer sa distinction coopérative. Du point de vue du client, cela signifie qu'il y a un avantage économique à faire affaires avec sa caisse. En fusionnant avec une caisse rentable, une caisse permet à ses membres d'accéder à la ristourne. En fusionnant avec une caisse non rentable, une caisse fait pratiquer par ses membres, une forme de solidarité.

3.3 Conclusions / la démocratie

- La gouvernance locale de Desjardins change, ne serait-ce que parce que le territoire de la caisse change avec les fusions, parce que les services financiers sont séparés des services aux entreprises et parce que la réingénierie a revalorisé le rôle des élus et des gestionnaires locaux au travers l'élaboration du **plan de développement des affaires** de la caisse qui comprend un volet « **développement coopératif** », certes moins développé que les autres volets (objectifs de vente, de rentabilité, etc.) mais qui tout au moins ouvre une porte pour faire entrer dans la caisse des pratiques innovantes développées par d'autres, ou pour en développer elle-même.
- Bien que n'ayant pas de statut juridique, et donc pas d'obligation d'avoir une assemblée générale annuelle (AGA) et un conseil d'administration (CA), le CFE est cependant doté d'une structure d'association des caisses qui lui ont imparti leurs services financiers aux entreprises. Dans certains CFE seuls les directeurs généraux des caisses sont associés, dans d'autres les présidents élus le sont également mais dans un comité distinct. Même si formellement le CFE

est une unité organisationnelle qui relève de la fédération, dans les faits, il y a donc une « gouvernance » associative du CFE et elle est configurée **comme si le CFE était une alliance de caisses de même taille**, donc une alliance symétrique égalitaire (un représentant par caisse). Mais le CFE n'est pas une coopérative et sa structure d'association n'a donc pas de pouvoir formel.

- La nouvelle caisse est une **coopérative d'usagers de la caisse et du CFE** car les entreprises clientes du CFE restent juridiquement des membres de la caisse avec laquelle d'ailleurs elles continuent de faire leurs transactions courantes (dont le remboursement du prêt fait partie).
- Quantitativement, les fusions représentent une perte de capital social dans Desjardins parce qu'elles entraînent une **diminution du nombre de dirigeants bénévoles** (membres élus aux CA et CVD). Le ratio nombre de membres par élu augmente nécessairement. Les porte-paroles des caisses souhaitent plus de femmes et de jeunes au CA et au CVD mais lors de l'élection du premier CA et du premier CVD de la nouvelle caisse, comme il y a moins de postes que d'élus déjà en place, ce n'est pas une occasion propice au renouvellement du capital social de la caisse.
- Les instances (CA et CVD) des nouvelles caisses résultant des fusions sont composées **comme si la nouvelle caisse résultait d'une alliance symétrique** et les configurations suivantes apparaissent⁴ :
 - représentation égalitaire des micro-collectivités ;
 - représentation quasi-égalitaire des micro-collectivités ;
 - représentation supérieure de la grosse mais quasi égalité entre centre et périphérie.
- Les nouvelles caisses comme associations ont donc des pratiques inclusives vis-à-vis les petites collectivités micro-locales mais il faut reconnaître que l'assurance d'une représentation de la petite collectivité dans la gouvernance de la nouvelle caisse facilite les fusions et en ce sens il n'est pas surprenant de l'avoir observée.

Cependant, les conventions de fusion ont une portée temporaire et la représentation libérale des individus de la nouvelle grande collectivité semble pointer à l'horizon, avec toutefois une discrimination positive vis-à-vis des femmes et des jeunes. Alors que ces deux publics ont été ciblés dès la création des premières caisses pour rassembler « l'épargne des sous », leur accès à la gouvernance locale de Desjardins est récent et survient au moment où la gouvernance des caisses est à la fois davantage intégrée à celle du Mouvement et interpellée pour jouer un plus grand rôle dans la différenciation coopérative de Desjardins. Mais la représentation libérale fondée sur les individus est-elle la seule option ou une nouvelle démocratie sociale basée sur des groupes est-elle possible ? La représentation formelle de nouvelles collectivités associatives est-elle souhaitable ? La caisse pourrait-elle par exemple, faire place un représentant d'une corporation de développement communautaire (CDC) ? La démocratie sociale arrimée au « nouveau local » (non plus une communauté, mais un ensemble d'associations réseautées) peut-elle devenir la nouvelle configuration de la démocratie de la caisse participant à la refondation de Desjardins ?

⁴ Dans la nouvelle caisse, la démocratie est traitée comme dans un ensemble fédératif appelant à un compromis entre la représentation égalitaire à base collective défendue par exemple par les nouvelles coopératives des années 1970. Schématiquement : les clubs de consommation et les coops d'alimentation naturelle réclamaient un délégué par coopérative alors que les Cooprix souhaitaient un nombre proportionnel au nombre de membres et les magasins Co-op voulaient en plus un nombre proportionnel au chiffre d'affaires. Fondamentalement, il y a donc deux visions : une fondée sur l'égalité des individus (droits individuels) et l'autre sur l'égalité des collectifs (droits collectifs).

Coopératives financières et cohésion sociale : démocrativité

Type de changement	Transformation	Impact sur la démocrativité
Fusion	1 conseil d'administration (CA) 1 conseil vérification et déontologie (CVD) : siège social + centre de services	Moins de capital social (moins d'élus) Quasi-alliance « symétrique » : (village/village; quartier ; ville/villages) Représentation sociale (communautés) Force vers représentation libérale (individus) Discrimination positive femmes, jeunes Dons, commandites : par établissement et pour l'ensemble
Impartition	Centre financier pour entreprises (CFE) = Unité organisationnelle du bureau régional de la Fédération unique	Comité consultatif des directeurs généraux des caisses clientes du CFE Comité consultatif des présidents (facultatif) Entreprises clientes du CFE mais membres des caisses
Réingénierie	Caisse = Guichets (carte multiservices) + Services conseils + Ristournes « distinction coopérative » Plan de développement des affaires / normes Desjardins	Usagers « membres de Desjardins » : accès à tous les produits et accès à tous ses comptes de toutes ses caisses Usagers « membres de la caisse » : % parts permanentes % ristournes épargnes / prêts / frais de service Participation respectueuse : (élus + dg + autres cadres + employés) à l'élaboration du plan : 1 clé « Développement coopératif » Autres clés : gestion des ventes, qualité des risques, résultats financiers, satisfaction des membres, performance ressources, développement du marché et du volume d'affaires

Malo et Lévesque, 2001

4. Coopératives financières et cohésion sociale : la connectivité

Quel est le degré de connectivité réciproque des nouvelles caisses aux réseaux du développement « local » : développement économique (rapport au marché), et développement social (rapport à l'État), développement communautaire (rapport à la société civile) ?

4.1 La question de la connectivité

La **cohésion sociale**⁵ n'est pas une donnée abstraite, un état plus ou moins stabilisé, c'est une construction, toujours à parfaire, fondée sur des adhésions volontaires, sur un niveau de **capital social** dans une collectivité ou une communauté. Les résultats obtenus en aval de la coopération entre acteurs dépendent aussi, en amont, d'un stock culturel de ressources individuelles mais aussi d'un capital social de valeurs développées dans la pratique d'échanges balisés par des formes institutionnelles qu'elles relèvent de la redistribution (monétaire mais non marchande) ou de la réciprocité (non marchande et non monétaire). Un niveau élevé de capital social est certes un facteur de cohésion sociale, mais le processus de production de cohésion sociale est aussi un processus de création de capital social. On part rarement de zéro, il y a toujours un stock de capital social circulant dans des **réseaux**.

Un réseau est un ensemble de nœuds interconnectés de sorte que sa vie et son dynamisme reposent sur la circulation de l'information entre les divers nœuds ou pôles interreliés. Les nervures de la feuille d'un arbre tout comme l'entrelacement des vaisseaux sanguins dans un organisme vivant constitue une bonne stylisation du réseau. Le réseau est plus ou moins dynamique, d'où la distinction entre *network* (le réseau comme structure) et *networking* (l'activité résilliaire ou l'activation du réseau). Or les réseaux préexistants jouent un rôle dans l'émergence de mobiles collectifs d'action et de réactivation de réseaux, pour construire notamment des réseaux utilitaires autour de projets. Reconstituer le capital social d'une collectivité c'est reconstituer des relations, leur redonner une cohérence compatible avec la définition de nouveaux projets, nouveaux objectifs. La circulation d'informations est un élément qui met des acteurs en relation et contribue à la construction du tissu social. Les structures et les relais destinés spécifiquement à rassembler des partenaires pour échanger de l'information ou coordonner un projet particulier connaissent une croissance importante. Au point où le monde tendrait à devenir "connexionniste", c'est à dire à s'organiser par projets autour desquels se font et se défont des réseaux. Au-delà des clivages, tensions, rivalités et conflits d'intérêt, les différents acteurs cherchent à insérer leur propre projet dans un programme plus vaste, optimisant ainsi leur mise et les retombées globales. Les dynamiques de l'innovation montrent bien qu'un système de relations entre les divers acteurs d'un territoire maximise les processus d'interaction, d'apprentissage collectif, d'échange de savoir et de

⁵ Mager a pu relever non moins d'une quinzaine de notions ou de courants de travail scientifique convergeant autour d'une volonté de cerner les propriétés dynamiques des relations dans le tissu social, notamment autour des notions suivantes : la confiance, les réseaux, les systèmes d'innovations et les districts industriels, les processus et la réingénierie, le capital social, les dynamismes de la société civile, le développement local ou endogène, le partenariat, la fonction sociale du don et des échanges réciprocaires, la régulation non économique et économique des échanges, les interrelations économiques, les services et les effets de proximité, la démocratie représentative, directe, plurielle, la notion de bien commun ou d'intérêt général ou collectif, etc.

prise de décision, au point de former un système socio-institutionnel surclassant les facteurs plus techniques de l'innovation.

- 1) Dans les réseaux, quelle est la place de la coopérative financière étant donné son caractère collectif?
- 2) Qu'en est-il du rapport de la caisse à son milieu, qu'en est-il de son rapport de citoyenneté (citoyen corporatif) ?
- 3) Si la philanthropie est de faire pour, la coopération est de faire ensemble. Certes la caisse fait pour (dons et commandites) mais fait-elle aussi « avec » les acteurs du développement économique, social et communautaire de son milieu ?
- 4) Au centre, dans les processus dynamiques, la nouvelle caisse est-elle connectée aux réseaux de son milieu, est-elle liée par des rapports étroits aux organismes de développement de son milieu?
- 5) Habitée à fonctionner sur une cohésion traditionnelle, quelle appropriation fera la nouvelle caisse des nouveaux réseaux ? Comment prendra-t-elle part à la construction civique de la cohésion dans la nouvelle diversité au sein du nouveau local ?
- 6) De quels outils dispose-t-elle ? Quelles formes construites la favorisent?
- 7) De quelle manière les fusions de caisses et la création de CFE favorisent-elles l'arrimage des dirigeants élus et des gestionnaires nommés à ces nouvelles dynamiques?
- 8) Comment les caisses reconnaissent-elles, dans leurs plans de développement, leur propre apport et leur propre potentialité de renforcement de la nouvelle territorialité commune ?

Voilà autant de questions auxquelles nous avons tenté de répondre par les études de cas en se rappelant que la caisse populaire n'a certes jamais été l'institution centrale d'une collectivité. Elle s'est établie historiquement « à côté », voir aux côtés de l'Église. Mais elle s'est « branchée », elle a puisé dans le capital social (valeurs et ressources bénévoles) de son milieu. Mais la collectivité locale n'est plus animée par l'Église alors que les centres locaux de développement (CLD) pour l'économique et les Centres locaux de services communautaires (CLSC) pour le développement social tendent à prendre la relève, où se situe alors la nouvelle caisse ? La nouvelle caisse issue de caisses bâties sur les anciens réseaux, peut-elles s'arrimer aussi aux nouveaux réseaux ? Si le milieu est dans la caisse, la caisse est-elle aussi dans le milieu ? si elle est « dans », est-elle aussi « avec » les organismes du milieu ?

Alors qu'elle était traditionnellement spontanée, fondée sur les ressemblances, la **nouvelle cohésion sociale** est davantage construite en tenant compte des différences, ce qui est renforcé par l'élargissement du territoire local. C'est pourquoi la question de la connectivité aux réseaux devient si centrale. Parce qu'aujourd'hui la cohésion sociale repose davantage sur l'adhésion volontaire à des associations diverses, il importe de mesurer le degré de connectivité d'un milieu ou tout au moins celui de la caisse à son milieu. Nous avons donc cherché à identifier d'une part les réseaux et d'autre part la place et le rôle de la nouvelle caisse dans ces réseaux.⁶

De **nouveaux réseaux** locaux supra-locaux se construisent au travers la gouvernance des organismes qui évoluent à l'échelle de l'arrondissement, à Montréal, ou de la MRC ailleurs au Québec. De plus, une **gouvernance locale plurielle** se développe dans les centres locaux de développement (CLD) dont les membres du conseil d'administration proviennent de différents milieux ou réseaux du territoire : institutions, milieu des affaires, syndicats, organismes communautaires, citoyens et autres. À Montréal, ce mode de gouvernance est renforcé par le fait que la plupart des mandataires du CLD de Montréal sont, à l'échelle des arrondissements, des

⁶ Pour un exemple détaillé de l'approche par les réseaux voir la monographie de Mager sous la direction de Malo et Lévesque.

corporations de développement économique communautaire (CDEC) qui avait développé ce mode de gouvernance bien avant qu'il devienne la règle.

La **nouvelle caisse**, comme entreprise et comme association à gouvernance coopérative, continue, nous l'avons vu, d'être branchée aux petites collectivités micro-locales au travers ses centres de services et les élus qui représentent les collectivités desservies par ces centres. Mais dans quelle mesure, la nouvelle caisse est-elle connectée aux réseaux de développement du nouveau local (supra-local) ? Les nouvelles dynamiques socio-politiques du développement depuis une vingtaine d'années convergent au niveau des municipalités régionales de comté (MRC), territoire institutionnel autour duquel se repositionnent les enjeux d'intérêt général et de nouveaux collectifs d'acteurs, et plus récemment autour des arrondissements dans la métropole. Or, Dans Desjardins, comme on l'a vu, la nouvelle territorialité locale ne prend pas nécessairement le nouveau territoire local institutionnel comme cadre de référence alors que la gouvernance de la nouvelle caisse tient compte des collectivités pré-existantes (celles des caisses fusionnées) dans lesquelles d'ailleurs les établissements de services financiers sont maintenus. En même temps, les nouvelles caisses issues de la réingénierie, renforcent l'arrimage aux circuits financiers extérieurs au local, en rendant les produits financiers comme les fonds mutuels encore plus accessibles aux membres des caisses.

Dans ce contexte, qu'en est-il de **la connectivité** de la nouvelle caisse **aux anciens et aux nouveaux réseaux** du développement local économique, social et communautaire ?

4.2 Configurations des nouvelles caisses / la connectivité

Quelles configurations de connectivité les nouvelles caisses présentent-elles dans les réseaux du développement économique, social et communautaire de leur milieu (combinaison d'ancien local et de nouveau local) ?

1) La nouvelle caisse connectée aux circuits financiers. Il importe de rappeler que les caisses, comme entreprises, participent au développement de leur milieu d'abord au travers leurs activités d'intermédiaire financier. Elles mettent en rapport épargnes et crédits. Les fusions de caisses renforcent la circulation à une échelle locale quand les caisses sont complémentaires : caisses respectivement en surplus et en déficit d'épargne. Le circuit financier de la caisse n'est cependant plus qu'à l'échelle de son territoire. D'une part par la vente dans ses locaux, des fonds de placement de Fiducie Desjardins ou des assurances Desjardins, la caisse contribue à l'exportation d'épargne hors de son territoire et même hors du Québec et du Canada (fonds communs de placement à contenu étranger). D'autre part, pour faire face à un manque de liquidités, en empruntant à la fédération elle contribue à l'importation d'épargnes dont une partie vient du Québec (les caisses comme « vases communicants ») et une autre de l'extérieur de la province et même de l'extérieur du Canada (via la Caisse centrale Desjardins). La réingénierie des caisses contribue à ouvrir davantage le circuit, à le rendre plus élastique, voire même jusqu'à le mondialiser. Cette ouverture à des réseaux extérieurs est indispensable à la viabilité de la caisse.

2) La nouvelle caisse connectée aux réseaux du développement local des entreprises et de l'emploi. Une partie des organismes du nouveau local, évolue dans le champ du capital de développement et de la micro-finance : les CLD/MRC et les CDEC/CLD gèrent des fonds comme le Fonds local d'investissement (FLI) et le Fonds de développement de l'économie sociale : coopératives et organisations à but non lucratif (OBNL) engagées dans l'économie. Avant et après les changements, on trouve des caisses qui participent à la capitalisation des sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE), dont une partie des fonds provient toujours du Fonds de solidarité – FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec) qui

en a initié le mouvement. Comme la SOLIDE est à l'échelle de l'arrondissement ou de la MRC, tout comme pour les CLD/MRC et les CDEC/CLD, on cherche une caisse la plus représentative du nouveau local, pour y siéger. La nouvelle caisse « ville-centre et village » est la mieux arrimée aux organismes du nouveau local.

3) La nouvelle caisse connectée aux réseaux sociaux (État : redistribution) et communautaires (Société civile : réciprocité) par ses dons et commandites. Les caisses appuient des organismes de la société civile dont les ressources dépendent de la réciprocité (dons et bénévolat). Certains de ces organismes communautaires viennent en aide aux démunis (banques alimentaires, etc.), d'autres contribuent à la qualité de vie de quartier ou de village hors des grands centres comme les organismes bénévoles de sports et loisirs. Les caisses appuient aussi des organismes de services publics en éducation (école primaire, secondaire) et en santé (fondation de l'hôpital, CLSC, etc.) dont le financement principal provient de la redistribution (État). Les caisses sont généralement très sollicitées pour agir comme philanthropes, pour donner à des organismes à but non lucratif (OBNL) qu'ils soient communautaires ou publics et on peut penser que la caisse est même plus sollicitée que la succursale bancaire parce qu'elle a une gouvernance locale. La caisse a un conseil d'administration et il est formé de personnes qui y siègent non pas comme détenteurs de capitaux (*shareholders*) mais comme parties prenantes (*stakeholders*) représentant non seulement les intérêts des membres comme clients (rapport de consommation) mais aussi comme citoyens (rapport de citoyenneté) travaillant à avoir des villes et villages en santé. Rien n'oblige les caisses à donner contrairement à la loi qui encadre les caisses d'épargne en France, récemment devenues des coopératives, ou comme la loi américaine obligeant les banques à un retour dans les collectivités (ce qu'elles font en finançant des organismes communautaires, en devenant en quelque sorte un Centraide). Les caisses comme commanditaires exigent une visibilité (ou se la donne souvent au travers l'hebdomadaire régional) ce qui est cohérent avec leur activité d'entreprise. Les caisses qui ont fusionné avaient toutes une pratique de dons dans leur communauté et même à une échelle plus vaste (hôpital) par la pratique des dons groupés. Les nouvelles caisses résultant de fusions font à la fois des dons à des organismes micro-locaux et à des organismes supra-locaux.

4) La nouvelle caisse connectée par son directeur général et son président. La nouvelle caisse peut être réseautée autant par ses salariés que par ses élus et autant par son directeur général que son président. Si l'engagement dans le milieu fait partie de programmes de formation des élus des coopératives financières, on trouve aussi dans les définitions de tâches du directeur général, l'engagement dans le milieu, source de distinction coopérative. Dans les cas étudiés la fonction de direction générale occupe une place centrale dans le rapport au milieu alors que la fonction de président de caisse semble une dimension oubliée.

4.3 Conclusions / la connectivité

- Les nouvelles caisses résultant des fusions maintiennent une connectivité avec **les réseaux des territoires micro-locaux** (paroisse, école primaire, organisme de loisirs, etc.) principalement par leurs **dons et commandites**, mais aussi par le **bénévolat** de leurs élus et employées (pour la « guignolée », par exemple).
- Par la pratique des dons groupés, les caisses n'ont pas attendu la réingénierie et les fusions pour devenir ensemble, **à l'échelle du nouveau territoire local** (MRC ou arrondissement), un **grand donateur** principalement auprès des institutions du développement social (un centre hospitalier micro-régional par exemple). Les nouvelles caisses résultant des fusions prennent tout simplement le relais.

- Les dons et commandites, publicisés notamment dans les hebdomadaires locaux accroissent la **visibilité de la caisse** et peuvent contribuer à **fidéliser** les membres usagers (interface avec l'entreprise de services financiers). Certaines caisses en font d'ailleurs un moyen d'appui à leur stratégie de croissance.
- Dans les **réseaux socio-économiques**, on retrouve davantage la personne à la **direction générale** de la caisse et dans les **réseaux socio-communautaires**, la personne à la **présidence de la caisse**.
- Suite aux fusions de caisses, plus le territoire de la nouvelle caisse épouse celui du nouveau territoire local, plus la nouvelle caisse a d'occasions **d'être connectée aux réseaux du nouveau local**. Quand les nouvelles caisses sont à cheval sur plusieurs MRC ou plusieurs arrondissements, elles sont donc très mal placées, par **manque de représentativité supra-locale**, pour être invitées à participer aux nouveaux réseaux locaux supra-locaux.
- Enfin, bien que les caisses étudiées ne soient pas liées à des initiatives de crédit solidaire, on sait par ailleurs, qu'il existe dans Desjardins, des caisses partenaires d'organismes communautaires. Certaines travaillent avec des **organismes de crédit solidaire** comme les fonds pour des cercles d'emprunt en appui à des micro-entreprises. D'autres développent des liens avec des organismes comme les associations coopératives d'économie familiales (**ACEFS**) pour **repenser les services financiers aux démunis** et contrer les *cash checks* et les prêteurs sur gages.

Dans tous les cas de fusions de caisses, il y a une perte de capital social micro-localement, par la diminution du nombre d'élus et par l'absence d'un directeur général sur place dans les points de services devenus succursale. Les élus « restants » d'une caisse fusionnée ont compensé cette perte de capital en créant un comité local pour le centre de service, favorisant en même temps le maintien d'une connectivité avec leur communauté et contribuant en même temps que la démocratie se renforce car il s'agit d'un centre d'un village périphérique au sein de la nouvelle caisse ville-villages. Territorialité, accessibilité, démocratie et connectivité sont donc liés comme le montre cette innovation sociale au niveau d'une communauté maintenant partie prenante d'une collectivité locale élargie.

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Réseaux	Liens
St-Patrice de Magog	MRC	Table de concertation agro-alimentaire	BM
		CLD	BDG
		Fonds local d'investissement	
		Fonds économie sociale	
		Condos industriels (salle commune)	\$\$
		SOLIDE (fonds)	\$B
		Centre d'aide aux entreprises (fonds)	BM
		Chambres de commerces fusionnantes	BD, BM
		Comité de promotion industrielle	BM
		Traversée internationale du lac	BM
		SODEM, Commissaire industrielle	Ex-BM
		Fondation CH/CLSC	BDG \$\$
		CLSC	BDG
		Coop de solidarité de services à domicile*	\$
	Banque alimentaire *	\$	
	Polyvalente		
	Conseil d'établissement	BM	
	CFER récupération-recyclage *	\$	
	Caisse étudiante	\$	
	Groupes voyage humanitaires	\$	
Ville de Magog	Devenez propriétaires à Magog	\$ BDG	
	Coop d'habitation pour personnes âgées	\$	
	Terrain /résidences privées personnes âgées	\$	
	Comités consultatifs d'urbanisme	BM	
Canton de Potton	Centre d'action bénévole (CAB)*	BM	
Municipalité	Associations de parents de l'école primaire	BM	
	Activités de l'école primaire	\$	
	Pompiers volontaires	BM	
	Club Optimiste	BM	
	Associations de loisirs	BM \$	
Paroisse	Conseil de fabrique, œuvres	BM \$	

BM bénévolat d'un membre élu au CA ou au CVD ; BDG : directeur général ; BD : directeur
 * : membre de la corporation de développement communautaire (CDC)
 \$: dons, commandites

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Réseaux	Liens
Kildare	Région de Lanaudière	Fondation centre hospitalier Commission scolaire	\$ BM (adm)
	MRC de Matawinie	Société d'aide aux développement des collectivités (SADC) Centre jeunesse emploi (CJE) CIEL	BM (adm) Idem Idem
	MRC de Lanaudière	Organisme d'éducation	BM (adm)
	MRC de Montcalm	Syndicat de base de l'UPA	BM (adm)
	Quatre villages	Emplois locaux pour jeunes (10)	\$\$\$
		Bourses d'études tirées à l'AGA	\$\$
		Clubs de l'âge d'or	\$
		Club optimiste	\$
		Scouts	\$
		Guignolée, paniers de Noël	\$
		AFÉAS (associations de femmes)	\$
		Activités dans les villages	BM (3)
	Saint-Ambroise	Habitation	BM (pdt)
	Sainte-Mélanie	Urbanisme	BM (adm)
	Saint-Ambroise	Ex-gestionnaire flotte d'autobus	1 CA (pdt)
	Saint-Liguori	Ex-inspecteur en aliments	1 CA (vp)
	Saint-Ambroise	Ex-agriculteur	1 CVD (pdt)
	Saint-Liguori	Ex-agronome	1 CVD (sec)
	Saint-Liguori	Agriculteur	1 CA,
	Saint-Liguori	Agriculteur	1 CVD
	Sainte-Marcelline	Agente d'accueil socio-économique	1 CA (sec)
	Saint-Ambroise	Ménagère	1 CA
Saint-Ambroise	Comptable	1 CA	
Sainte-Marcelline	Préposé à la taxation	1 CA	
Sainte-Mélanie	Journalier	1 CA	
Sainte-Mélanie	Journalier	1 CVD	
Sainte-Mélanie	Assembleur	1 CA	
Sainte-Marcelline	Chauffeur-opérateur	1 CVD	

CA : élu au conseil d'administration ; CVD : élu au conseil de vérification et déontologie
 BM : bénévolat d'un membre élu ; BDG : bénévolat du directeur général
 \$: dons, commandites

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Réseaux	Liens	
Allard- St-Paul	Ville de Montréal	Comité central de parents CSDM L'Arche Montréal (santé mentale) situé dans le quartier	BM BM, BDG	
	Arrondissement	RÉSO (CDEC mandataire CLD) SOLIDE Association pour les gens d'affaires Fondation Yvon Lamarre (golf = \$) Conférences dans les écoles	Ex-BDG \$ Ex-BDG BDG Ex-BDG	
	Quartier plus autre ville	CLSC Verdun-Côte-St-Paul	\$	
	Quartier	Résidence Yvon-Brunet pour personnes âgées :		
		Rencontres information transactions		\$
		Boutique d'artisanat (\$ la fondation)		\$
		Dîner de Noël, promenade en carriole		\$
		Activités pour personnes âgées		BM
		Clinique annuelle de sang Héma-Qc		\$
		Maison de la culture Marie-Uguay		\$
		Centre de loisirs		\$ BM
		Activités sportives pour les jeunes		BM
Activités culturelles écoles primaires			\$	
Fête annuelle du quartier		\$		
Dépouillement arbre de Noël		\$		
Paroisse	Fêtes du 75 ^{ème} anniversaire	\$\$		

CA : élu au conseil d'administration ; CVD : élu au conseil de vérification et déontologie

BM : bénévolat d'un membre élu ; BDG : bénévolat du directeur général

\$: dons, commandites

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Professions	Action bénévole		Dons et commandites	
	Élus	Élus	DG	Gros	Autres
St-Patrice de Magog	Éducation surtout Autres Retraités	Table agro. Ch. Commerce Com. Promo.ind. Traversée du Lac Habitation Conseil polyvalente Pompiers Volontaires Centre d'action bénévole	CLD Fondation CH/CLSC CLSC	Condos industriels Fondation CH/CLSC	Promo ville habitat Coop habitation pers. âgées Coop services à domicile Polyvalente (caisse, CFER voyages humanitaires) Sports et loisirs Œuvres paroisse Banque alimentaire
Kildare	Agriculture Autres Retraités	UPA SADC Centre jeunesse emploi (CJE) CIEL Habitation		Emplois Jeunes Bourses d'études	Fondation CH Club Optimiste Scouts AFÉAS Clubs âge d'or Guignolée
Allard- St-Paul	Professionnels Autres Retraités	CSDM Org. Santé Mentale Personnes âgées Jeunes	Fondation Y.Lamarre Org. Santé mentale Conférences décrocheurs écoles (projet ch. commerce) Ex-CDEC-CLD Ex-association gens d'affaires	Résidence pers. âgées (boutique, Dîner de Noël, promenade en cariote, infos transactions) 75 ^{ième} de la paroisse	CLSC Clinique de sang Maison de la culture Centre de loisirs Fête du quartier Dépouillement arbre de Noël

Malo et Lévesque, 2001

Conclusion : nouvelles caisses populaires Desjardins au Québec

Que révèle le portrait d'ensemble ?

1) Fusions de coopératives financières et cohésion sociale : la territorialité

La question de la territorialité est importante car la cohésion sociale se construit au sein de différents périmètres de solidarité. Or avec la mondialisation, le niveau local reprend de la pertinence. Nous avons donc cherché d'abord à définir le territoire local de référence, en retenant celui qui s'institutionnalise par les politiques publiques de développement local. Nous avons ensuite cherché à vérifier la correspondance entre le territoire des nouvelles caisses résultant de fusions et le territoire du nouveau local. Alors qu'Alphonse Desjardins avait retenu pour la caisse un cadre territorial de référence, la paroisse, la MRC et l'arrondissement ne sont pas la seule référence. Les études de cas montrent en effet différentes configurations de territorialité locale de la nouvelle caisse plus ou moins compatibles avec le nouveau territoire local de référence : la MRC et l'arrondissement. De nouvelles caisses sont effectivement supra-locales (ville-centre et villages en périphérie). D'autres restent micro-locales mais avec un territoire élargi (de la paroisse au quartier d'un arrondissement ou à un regroupement de paroisses-villages). La MRC et l'arrondissement planifiés d'en haut peuvent avoir des découpages imparfaits rendant ces cas pertinents. Les succursales (centres de services) restent localisées dans le territoire micro-local traditionnel (paroisse, municipalité). Quant aux centres financiers pour entreprises (CFE), ils sont sous-régionaux plus que supra-locaux. Il n'y a donc aucune référence explicite au nouveau territoire institutionnel de référence même si le territoire continue d'être une référence dans le processus de fusion.

2) Entreprise coopérative et cohésion sociale : l'accessibilité et l'employabilité

Les caisses sont nées pour encourager l'épargne et faciliter les conditions de crédit à des segments délaissés par les banques. Elles ont encore dans leurs clientèles beaucoup plus de petits détenteurs et de pauvres que les banques. Alors que les banques ont fermé des succursales au cours des dernières années, les études de cas montrent que les fusions de caisses n'amènent pas de fermeture d'établissements, du moins pour l'instant. Les nouvelles caisses maintiennent donc des établissements même dans les plus petites collectivités. Elles continuent aussi à desservir les bénéficiaires de la sécurité du revenu mais sans enrayer pour autant les prêteurs sur gage. Certes la réingénierie est conçue pour mieux répondre aux grands et aux moyens détenteurs qui trouvaient une meilleure offre de services chez les concurrents. Mais comme la réingénierie atteint mêmes les plus petits établissements, dans des zones où se concentrent des petits détenteurs on peut dire que la nouvelle caisse rend accessible même aux plus petits des services conseils professionnels qui leurs permettront par exemple de mieux planifier leur retraite. Pour les transactions courantes, la réingénierie incite les usagers à utiliser les guichets automatiques qui, ouvert 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ont une flexibilité maximale. En même temps, la caisse ne fait pas disparaître tous ses postes de caissiers, service apprécié d'une partie de sa clientèle plus âgée. Enfin, même si les services financiers aux entreprises sont concentrés dans un CFE ou au siège social d'une caisse de ville-centre, les conseillers se déplacent pour rencontrer le représentant de la société cliente ou cliente potentielle. De plus le personnel de la caisse, le directeur en particulier, conserve un rôle relationnel avec le client d'affaires qui reste d'ailleurs membre de la caisse. La nouvelle caisse reste **donc un service financier de proximité**. Les changements dans Desjardins, pour l'instant du moins, se font en maintenant l'accessibilité des petits (petits particuliers, petites entreprises, petites

collectivités) aux services financiers. Les caisses sur ce plan font mieux que les sociétés de capitaux (meilleur ancrage territorial) et parfois arrivent à faire aussi bien que les obnl (crédit solidaire) moins institutionnalisées et davantage innovatrices. Les nouvelles caisses comme entreprises continuent donc d'avoir des pratiques inclusives même si elles pourraient faire encore plus (passerelles avec des organismes communautaires comme les ACEFS pour l'accompagnement budgétaire des pauvres, ou avec des organismes de micro-crédit comme les fonds pour cercles d'emprunt destinés à des micro-entrepreneurs). Les acteurs de la gouvernance peuvent aussi travailler à faire encore plus pour accroître l'accessibilité comme cette nouvelle caisse qui a inscrit dans son plan de développement des affaires, la recherche de moyens pour réduire les frais de services. Toute politique publique en rapport à l'accessibilité des services financiers devrait donc reconnaître la place et le rôle des entreprises collectives auprès des petites collectivités. Rien oblige les caisses à être aussi accessibles, à avoir des pratiques inclusives. C'est en considérant l'association qu'on a pu comprendre pourquoi cette accessibilité existe.

3) Association coopérative et cohésion sociale : la démocrativité

Quantitativement, les fusions de caisses représentent une perte de capital social dans Desjardins puisqu'elles entraînent une diminution du nombre de dirigeants bénévoles : membres des caisses élus par et parmi les membres, localement, pour siéger aux conseils d'administration (CA) et aux conseils de vérification et de déontologie (CVD) des caisses. Mais qualitativement qu'en est-il ? Pour mesurer la capacité de l'association coopérative financière à produire de la cohésion sociale, nous avons soulevé la question de la représentativité des plus petits individus et des plus petites collectivités, celles où le risque de rupture d'activités (parce que moins rentables) est le plus grand. Si les démunis restent absents des instances de la gouvernance, la petite collectivité ne perd pas sa représentation dans Desjardins même quand sa caisse fusionne, mais elle s'inscrit maintenant dans une démocratie élargie.

On constate que même si la caisse est une association de personnes (clients des caisses), les caisses qui fusionnent, au travers les conventions de fusion, construisent le conseil d'administration et le conseil de vérification et de déontologie de la nouvelle **caisse comme si la fusion était une alliance entre anciennes caisses** et comme si les caisses étaient plutôt symétriques alors qu'elles n'ont pas toujours la même taille. Par exemple, quand les caisses fusionnantes sont d'une part celle d'une ville-centre et d'autre part celles de petites municipalités villageoises, les petites collectivités peuvent même avoir une place plus que proportionnelle à leur taille (nombre de membres et actifs par micro-territoire). Ce faisant, les micro-collectivités se trouvent à être représentées dans la nouvelle caisse. Parce que la fusion n'est pas imposée mais est volontaire, cette fusion-alliance produit un mode de gouvernance apte à rendre compte des petites collectivités locales. La nouvelle caisse est en effet un regroupement volontaire d'anciennes caisses et celles-ci ne sont pas culturellement effacées dans la nouvelle configuration. Le maintien de la représentation des communautés micro-locales (des ex-caisses) dans la nouvelle caisse constitue une prise en compte du capital social existant déjà. L'assurance d'une représentation de la petite collectivité dans la gouvernance de la nouvelle caisse certes facilite les fusions et en ce sens il n'est pas surprenant de l'avoir observée. Mais qu'en sera-t-il dans l'avenir d'autant plus que les conventions de fusion qui garantissent une représentation minimale des petites collectivités n'ont qu'une portée temporaire ?

La démocratie sociale misant sur la représentation de groupes et non d'individus, n'a jamais été le modèle dans la caisse, et même si elle a maintenant une certaine présence avec la représentation des micro-collectivités, rien n'indique qu'elle va se maintenir à moins qu'elle soit voulue par les micro-collectivités, comme dans cette caisse qui a innové en créant un comité local de développement donnant à l' élu une plus grande représentativité. Rien n'indique que de nouveaux acteurs collectifs

soient invités à faire partie de la gouvernance de la nouvelle caisse, sur le modèle de la nouvelle gouvernance locale plurielle. Il semble plutôt que la configuration de la démocratie universelle des individus de la nouvelle grande collectivité territoriale pourrait s'imposer avec une discrimination positive toutefois pour les femmes et les jeunes. Alors que ces deux publics ont été ciblés dès la création des premières caisses pour rassembler « l'épargne des sous », leur accès aux instances de la gouvernance locale est cependant récent et se produit précisément au moment où la gouvernance des caisses est davantage intégrée à celle du Mouvement. Toutefois, le caractère distinct d'une communauté ne disparaît pas ni le jour où la caisse devient un centre de services, ni le jour où la gouvernance de la nouvelle caisse emprunte le mode démocratique universelle. L'autonomie des caisses fait que l'ancien Desjardins est présent comme « strate » dans l'ensemble intégrée qu'est le « nouveau Desjardins ».

En résumé, la gouvernance de la nouvelle caisse découle de conventions (au sens littéral du terme, les conventions de fusion, et au sens de la théorie des conventions : construction sociale de la coordination). Il y a une division territoriale de la nouvelle caisse comme association même si la loi n'en prévoit pas. Il y a une représentation des sous-territoires, même si la loi n'en prévoit pas. Les divisions correspondent aux territoires respectifs des caisses qui ont fusionné. Il n'y a pas de re-division territoriale, mais bien une reconnaissance des territoires anciens (d'où venons nous) qui oblige à des compromis au sein du nouveau territoire (que sommes-nous maintenant ?). C'est ici que se joue le rapport aux petites collectivités, au sein d'une association à gouvernance locale élargie pouvant faire jouer des solidarités (péréquation). Est-ce une situation de transition ? une situation appelée à se maintenir ? à s'hybrider avec d'autres formes collectives ? à se dissoudre dans le clientélisme ? La diversité des cas étudiés disparaîtrait-elle ?

4) Coopératives financières et cohésion sociale : la connectivité avec les réseaux du développement « local » social (rapport à l'État), économique (rapport au Marché) et communautaire (rapport à la Société civile).

La caisse comme coopérative a une prédisposition institutionnelle par sa propre dynamique démocratique à l'interne mais en termes de cohésion sociale, elle est aussi subordonnée à un territoire et à ses acteurs. Quel degré de cohérence la nouvelle caisse cherchera-t-elle entre sa perspective de développement (plan d'affaires) et celle(s) des acteurs du nouveau « local » ? Quelle interface va-t-elle développer entre les services financiers et le développement socio-économique du milieu ? Mesurer la connectivité de la caisse avec les différents réseaux de son milieu, permet de vérifier si la caisse participe à la production de cohésion sociale non seulement comme intermédiaire financier mais aussi comme citoyen corporatif. La connectivité, les liens étroits, se font plus ou moins par les contributions financières (mises de fonds, dons, commandites), le prêt de locaux, le bénévolat et les mécanismes d'échange d'information avec la collectivité. Les nouvelles caisses sont encore arrimées aux réseaux traditionnels. Quand la nouvelle caisse est supra-locale, elle est de plus arrimée aux nouveaux réseaux du développement local. Le bénévolat n'est pas l'affaire que des élus. Les employés cadres et non cadres, comme les élus, sont engagés dans diverses causes. Les salariés et les élus constituent ensemble le capital social de la caisse. Dans les cas étudiés, le directeur général plus que le président représente la caisse dans son milieu. Mais si le directeur ou la directrice a une telle prestance, une telle légitimité, n'est-ce pas parce que ce responsable d'entreprise travaille avec un conseil d'administration ? avec des élus ? Contrairement à des modèles étrangers (USA/banques et France/caisses d'épargne), rien n'oblige les caisses à faire des dons et commandites mais elles le font beaucoup en plus des ristournes individuelles versées à leurs membres-clients. La plupart des organismes d'un milieu pourront recevoir une contribution financière de la caisse. Les caisses ont des pratiques inclusives et non pas sélectives (une cause

vedette). Cependant, à l'échelle du nouveau territoire local, elles se regroupent pour agir ensemble comme grand donateur (auprès d'un hôpital par exemple).

En résumé, parce que la caisse est une coopérative (association gouvernant une entreprise) et parce que Desjardins est encore un mouvement coopératif (coopératives gouvernant la fédération), le changement est incrémental plus que radical et imposé. La dynamique fédérative (autonomie/médiation/intégration) ne joue pas qu'à l'échelle du mouvement mais aussi à la base où la nouvelle caisse et le CFE sont construits comme des alliances de caisses. La position de négociation qu'adoptent certaines caisses face aux fusions traduit plus une résistance à l'isomorphisme, un non au modèle standard qu'un non au changement. Les cas le montrent bien et sont porteurs d'innovations sociales dans Desjardins. Le changement se vit par négociation de compromis (logique sectorielle de marché et logique communautaire de la société civile) qui permettent des combinaisons (ancien et nouveau Desjardins, ancien et nouveau local, connectivité avec les anciens et les nouveaux réseaux de développement du milieu), des pratiques plus inclusives (accessibilité des petites collectivités aux services financiers de l'entreprise, représentativité des petites collectivités dans la gouvernance associative) autant de pratiques qui contrent l'exclusion et contribuent au renforcement et au renouvellement de la cohésion sociale. Toutefois les couleurs de ce portrait « idyllique » pourraient s'estomper car les « conventions » formelles et informelles sur lesquelles le compromis est bâti ont une portée temporaire et la rentabilité financière subordonne les autres critères. Mais si le compromis était vu comme une source d'avantage concurrentiel par la différenciation, les conventions pourraient devenir les nouvelles règles du jeu coopératif dans Desjardins. Il n'est cependant pas possible de conclure définitivement car les transformations sont en cours.

Coopératives financières québécoises / cohésion sociale : conclusions

	Transformation du Desjardins local	Impact sur la production de cohésion sociale
Territorialité	Élargissement du territoire local avec les fusions de caisses Trois configurations : - ville-centre d'une MRC - multivillages - quartier d'un arrondissement	Des caisses plus ou moins bien territorialisées par rapport au « nouveau local » alors qu'historiquement les caisses étaient parfaitement territorialisées localement (cadre paroissial)
Accessibilité Employabilité	Fusions : maintien des points de service Réingénierie : - Approche clients et segmentation - Produits financiers Desjardins - Professionnalisation des services aux entreprises et aux particuliers - Compromis nombre de guichets automatiques / avec caissières - Requalification du personnel si conciliation études/travail/famille Impartition des services aux entreprises : centres financiers pour entreprises (CFE)	Maintien d'une présence territoriale Séparation des usagers : entreprises / particuliers, grands et moyens détenteurs / petits détenteurs Gains pour certains (épargnants-investisseurs). Pertes pour d'autres (caissières) mais moindres que dans le secteur marchand non coopératif (banques) Moins de proximité dans l'octroi de crédit aux entreprises
Démocrativité	Double intégration Desjardins : - CFE intégrée à la fédération - Caisse intégrée aux normes Gouvernance coopérative locale : - moins d'élus au CA et CVD - représentation symétrique - plan d'affaires - dons et commandites micro-locales et d'ensemble	Force vers la dissociation entreprise et association Transition des CA et CVD vers : - une représentations des clients sans représentation par micro-territoire ? - une représentations sociale (acteurs collectifs) ?
Connectivité	Deux configurations de réseaux : - dans « l'ancien local » seulement - dans « l'ancien et le nouveau local » Liens par : - élus - directeur général plus que président - dons et commandites	Construction de la cohésion sociale dans « l'ancien local » (limiter les pertes) Construction d'une nouvelle cohésion sociale au sein de la nouvelle gouvernance locale plurielle

Malo et Lévesque, 2001-03-30

Section 2: Comparaison de deux cas de « nouvelles » caisses populaires au Nouveau-Brunswick

Introduction

Cette synthèse présente les résultats d'une recherche exploratoire effectuée sur deux caisses populaires acadiennes situées dans une région rurale (Néguac) et une région urbaine (Moncton) au Nouveau-Brunswick. Ces caisses résultent de fusions et feront fort probablement l'objet d'autres fusions. Il est donc important d'inscrire les résultats de l'analyse présentés ici dans leur contexte dynamique.

Le but de cette étude est de saisir la forme que prennent ces fusions, en les replaçant dans le contexte socio-économique dans lesquelles elles ont lieu (contexte local, régional et provincial, contexte du marché financier et de la mondialisation), afin de saisir en quoi les fusions influent sur la cohésion sociale des communautés où elles ont lieu et de cerner en quoi ces fusions peuvent contribuer à redéfinir l'ancrage communautaire des caisses fusionnées.

En Acadie, le projet de la réingénierie débuta en 1997 alors que l'élément déclencheur de la vague des fusions est le congrès d'orientation de la fédération qui eut lieu à Fredericton en novembre 1998⁷. Donc, le début de la réorganisation a pris place dans certains cas après le début de la réingénierie. Par ailleurs, il est à noter que la réingénierie n'est pas un processus suivi de façon homogène par les caisses populaires acadiennes⁸. Il est donc important de faire la distinction entre la réorganisation et la réingénierie.

En Acadie, la réingénierie est plutôt présentée comme la révision détaillée des procédures et des relations d'affaires avec les membres. On remarque, comme au Québec, que « l'installation d'une nouvelle plate-forme technologique sera suivie de l'élaboration d'un plan d'affaires détaillé » (André Robichaud, président de la caisse de Néguac, dans le rapport interne et bilan financier, juin 1997). Pour ce qui est de la réorganisation, le nombre de caisse est passé de 86 à 56 et ce sans obligation de fusion. La réorganisation s'est donc effectuée beaucoup plus facilement. Il semble que la stratégie de la Fédération visant à inciter les petites caisses à fusionner volontairement en leur démontrant les avantages d'une telle orientation ait porté fruit. À la suite du congrès d'orientation de Fredericton plusieurs caisses ont sérieusement étudié la possibilité de fusionner avec d'autres caisses. Pour certaines, la retraite ou le départ pour d'autre raison de la personne à la direction générale contribua également au phénomène. Un nombre important de caisses allèrent de l'avant avec leurs projets de fusion.

Nous avons tenté dans cette recherche exploratoire de déterminer l'impact des fusions en étudiant deux projets de fusions :

⁷ La réingénierie concerne la révision radicale de l'organisation du travail et, plus spécifiquement, de la façon d'offrir les services aux clients, tandis que la réorganisation concerne ici davantage les projets de fusion des caisses.

⁸ Ce qui constitue une spécificité acadienne en regard du Mouvement Desjardins qui visait à réorganiser les caisses avant de procéder à la réingénierie de façon à éliminer les caisses dont la taille était jugée trop petite pour entreprendre un processus de réingénierie.

1- Une nouvelle caisse résultant de la fusion de cinq caisses : la nouvelle caisse de Néguac qui est la caisse fusionnée avec la caisse de Lagacéville (maintenant le centre de service de Lagacéville), la caisse de Tabusintac (maintenant le centre de service de Tabusintac), la caisse de Rivière du Portage-Brantville (maintenant le centre de service de Rivière du Portage-Brantville) et finalement la caisse de Beaverbrook qui a été fusionnée et ensuite fermée.

2- Une nouvelle caisse résultant de la fusion de deux caisses : la nouvelle caisse Moncton-Beauséjour qui résulte de la fusion de la Caisse de Moncton avec la Caisse l'Assomption.

Nous tenterons de situer ces deux cas de fusions : 1) dans la perspective de la recomposition du lien qu'entretiennent ces caisses avec leur territoire et leur communauté et 2) en fonction de l'impact que cela a sur la dimension organisationnelle (gestion, entreprise, association coopérative).

Deux nouvelles caisses populaires acadiennes résultant de fusions

(actifs en millions de dollars) (rentable : +) (non rentable : -)

NOUVELLE CAISSE	TAILLE RELATIVE DES CAISSES FUSIONNÉES				
	Très grosse	Grosse	Moyenne	Petite	Très petite
Moncton Beauséjour (81) (+)		Assomption (69) (+)		Moncton (12) (+)	
Néguac (34) (+)			Néguac (21) (+) [fusion 1998]		Rivière du Portage – Brantville (5) (+) [1998] Lagaceville (2) (-) [1995] Tabusintac (1) (-) [1993]

Beaverbrook qui avait moins de 150 000\$ d'actif a été fusionnée puis fermée

Chouinard, Desjardins, Forgues et de Montigny, 2001-03-30

1. Coopératives financières et cohésion sociale : la territorialité

La dimension du territoire a connu des transformations depuis l'origine des caisses populaires acadiennes. À l'origine, le territoire couvert par les Caisses se confondait avec la paroisse, si bien que le territoire des membres-clients des caisses était circonscrit par les frontières paroissiales. Comme au Québec, le développement des Caisses populaires est alors étroitement associé à l'Église qui forme, avec certains hommes d'affaires⁹, une élite qui voit à la promotion des intérêts nationaux des francophones¹⁰. Très près des institutions religieuses, les promoteurs des caisses populaires acadiennes vont définir leur territoire de développement au sein des espaces communautaires définis par l'Église, soit les paroisses. Chaque paroisse a donc son église et sa caisse populaire. Cet ancrage territorial des caisses est le même que la caisse se situe dans un milieu urbain ou rural. Il faut souligner le lien étroit qui unit les Acadiens aux caisses populaires qui renvoie à un nationalisme politique et économique. Même dans un contexte de concurrence urbain, par exemple, ce « capital de sympathie » des Acadiens envers leurs caisses populaires jouera en faveur des caisses populaires.

À l'origine, les caisses populaires acadiennes jouent surtout un rôle d'épargne pour ses membres. À partir de la fin des 1960, les caisses populaires vont commencer à se moderniser et à faire affaire avec les services de gestion des Caisses Desjardins. Dans ces années, les caisses populaires vont commencer à faire de plus en plus de prêts. Comme certaines caisses sont plus rapides que d'autres à offrir des prêts immobiliers, des membres iront aux caisses voisines afin d'obtenir des services absents dans leur caisse d'origine.

Située à Moncton, la Caisse de l'Assomption fut fondée en 1944. Elle fut une des premières caisses de la région à faire des prêts (en particulier au niveau hypothécaire), ce qui a attiré des clients provenant d'autres paroisses. Toutefois, l'ancrage paroissial des activités de la caisse demeure encore fortement présent. Il est à souligner par ailleurs la particularité urbaine du territoire desservi par la Caisse l'Assomption. Cette particularité se présente d'abord du point de vue de la concurrence, dont le degré est plus élevé qu'en territoire rural. En milieu rural, en effet, dans la plupart des villages acadiens, les caisses exercent pratiquement un monopole étant donné la faible présence d'autres institutions financières. Dans ces milieux ruraux, souvent c'est la Banque Nationale qui peut concurrencer la caisse, car elle est associée à des intérêts francophones, quoique québécois. Cette concurrence a donné lieu à un partage de la clientèle : la Caisse populaire attire surtout les particuliers, tandis que les entreprises, surtout celles ayant atteint une assez grosse taille, vont davantage du côté de la Banque Nationale.

Dans les années 1990, cette particularité du marché des caisses populaires peut encore s'observer dans les milieux ruraux où la concurrence reste faible, voire absente, mais dans les villes, la concurrence est beaucoup plus forte et diversifiée. Cependant, même dans un contexte de concurrence, les caisses bénéficient du « capital de sympathie » des Acadiens envers elles.

Par ailleurs, la dimension territoriale se transforme grâce notamment à l'introduction des technologies de l'information et des communications (TIC) qui permettent d'offrir des services tout

⁹ À cette époque, nous pouvons parler d'hommes d'affaires, étant donné l'absence de femmes d'affaires.

¹⁰ Par exemple, l'Ordre de Jacques Cartier (OJC), fondé précisément pour défendre les intérêts des francophones au Canada a joué un rôle important dans la création des caisses populaires tant au Québec qu'en Acadie.

en réduisant les contraintes géographiques. L'appartenance à une paroisse ou à une localité n'est plus conditionnelle au fait de bénéficier des services d'une caisse. Par exemple, la diffusion des guichets automatiques fait en sorte que les clients peuvent effectuer des opérations sur leur compte sans se rendre à leur caisse.

Cette déterritorialisation de l'ancrage communautaire de la caisse se traduit en fait par une redéfinition de l'ancrage communautaire des activités de la caisse dans un territoire local plus vaste qui ne se limite plus à la paroisse ni à la localité d'appartenance directe de la caisse. C'est dans ce contexte d'une reconfiguration du territoire que peuvent se comprendre les projets de fusions des caisses populaires acadiennes. L'examen des fusions pourra ainsi nous éclairer quant à la forme que prend le nouvel ancrage territorial et communautaire des caisses. La fusion des caisses l'Assomption et Moncton s'est effectuée dans la ville de Moncton. Cette fusion exprime le déclin de l'attachement à la paroisse et l'émergence d'une identité en lien avec la ville de Moncton, en plus d'être le reflet de la reconnaissance d'une réalité où chaque caisse doit atteindre une taille minimale afin de bien servir ses membres.

Il importe de souligner le caractère bilingue du paysage linguistique dans la Grand Moncton et de rappeler que les caisses se développent au sein de la communauté acadienne. D'un côté, nous avons Riverview qui, avec Moncton Ouest, sont des espaces occupés principalement par des anglophones. Le centre de Moncton est bilingue et à partir de Dieppe (Dieppe, St-Anselme, Préd'en-Haut, Scoudouc et Memramcook), la majorité de la population est francophone.

En Acadie rurale du Nouveau-Brunswick, c'est grâce au service d'extension de l'Université St-François-Xavier d'Antigonish en Nouvelle-Écosse que la promotion des caisses de crédits pris place dans les années 30 sous le leadership du clerc Moses Coady. L'organisation communautaire, soit la paroisse, était fortement ébranlée face à la récession qui sévissait. Le service d'extension de St-François-Xavier ouvre une succursale francophone à Shippagan dans la Péninsule Acadienne sous l'égide de Mgr. Livain Chiasson comme représentant. La Caisse populaire de Néguaac située à la frontière sud de la Péninsule acadienne verra le jour en 1938.

À partir du début des années 1990, les caisses du territoire d'Alnwick-Néguaac, face à des membres mieux informés doivent offrir des services compétitifs aux banques tant l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire paroissial et communautaire. L'ancrage communautaire des caisses de ce territoire reste fort, mais tend à se modifier étant donné qu'une partie des membres sont amenés à gagner leur vie dans les villes situées dans un périmètre de 50 kilomètres de Néguaac. Certaines caisses n'étaient pas rentables, mais d'autres caisses rentables voulaient offrir de meilleurs services aux membres et éventuellement accroître leur rentabilité face à un environnement financier en profonde mutation.

Dans ce contexte on comprendra mieux les projets de fusions des caisses populaires acadiennes dans le territoire Alnwick-Néguaac. Mais voyons d'abord le cas des caisses fusionnées dans la ville de Moncton.

Coopératives financières et cohésion sociale : territorialité

NOUVELLE CAISSE	Caisses fusionnantes	Territoire		
Moncton Beauséjour	Assomption Moncton	Paroisse Assomption Est de Moncton	Est, centre et sud de Moncton	Grand Moncton
Néguac	Néguac Rivière du Portage – Brantville Lagaceville Tabusintac	Ville Village Village Village	Est de la Péninsule Acadienne	Région Péninsule Acadienne

Chouinard, Desjardins, Forgues et deMontigny, 2001

2. La nouvelle caisse populaire Moncton-Beauséjour

La fusion de la Caisse Moncton-Beauséjour est représentative de la stratégie adoptée par la Fédération des caisses populaires acadiennes de ne pas forcer les fusions, mais de les encourager. Cette stratégie laisse le champ libre aux caisses d'initier des fusions en fonction des affinités et des avantages prévus aux projets de fusion. Or, lorsqu'on regarde le nombre de fusions opérées au Nouveau-Brunswick, on constate que le terrain était prêt pour opérer ces fusions.

Les projets de fusion sont rendus possibles notamment en raison d'une transformation de l'ancrage territorial et communautaire des Caisses qui ne sont plus associées aux paroisses ecclésiastiques, mais tendent à l'être à des communautés élargies, comme le Grand Moncton. La recomposition du territoire et l'élargissement de ses frontières rendent les fusions envisageables pour les caisses. Ainsi, les caisses fusionnées desservent généralement un territoire regroupant plus d'une paroisse qui néanmoins tendent à conserver au moins un centre de service.

Cependant, ce nouvel ancrage communautaire et territorial des caisses témoigne d'une faible participation à la gouvernance locale, touchant notamment au développement socio-économique de la communauté. Par ailleurs, son intervention pour renforcer la cohésion sociale de la communauté est traditionnelle puisque les activités en ce sens se présentent surtout comme des dons et des commandites, laissés à l'arbitrage des caisses.

Les projets de fusion se réalisent donc en fonction des avantages (sur les plans financier et de la qualité et de l'efficacité des services) qu'elles représentent pour les membres des caisses populaires. Autrement dit, si le découloignement des territoires « paroissiaux » permet des regroupements des caisses, ces regroupements sont surtout guidés par les intérêts des membres des caisses qui se définissent d'abord d'un point de vue économique. C'est d'ailleurs la question des avantages que la fusion offre aux membres qui a été au centre des discussions entourant le projet de fusion.

L'élargissement des réseaux des administrateurs des caisses résultant de la fusion contribue à former des liens donnant accès à un plus grand capital social, mais l'intérêt de ce dernier reste subordonné aux intérêts spécifiques des membres des caisses, sans que l'intérêt général de la communauté pénètre la logique gestionnaire des caisses, au point d'envisager des activités qui se définissent en fonction de son développement. Cette situation est à l'image de la façon que se définit l'intérêt général de la région dont l'atteinte semble devoir résulter des initiatives individuelles des acteurs.

Finalement, la différence coopérative de la caisse ressort. Toutefois, ses actions tendent souvent à la rendre semblable aux institutions financières capitalistes afin – et ceci est un paradoxe – de lui permettre de poursuivre ses activités en tant que coopérative. Si la caisse n'est pas aussi « performante » que ses concurrentes, elle perdra des membres, souvent les plus *lucratifs*. Ces derniers iront chercher les meilleurs services, les meilleurs rendements ailleurs. Or, sans ces membres, la caisse ne pourra survivre et poursuivre sa mission.¹¹

¹¹ Par plus lucratifs, on entend entre autres les membres avec les dépôts les plus importants qui sont plus « rentables » de par leur rapport [coûts de gestion / montant déposé] plus faible.

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Réseaux	Liens
Moncton Beauséjour	Provincial	Fondation de l'hôpital	BDG
		C.A. Anciens et amis (université)	BDG
		Union des journalistes professionnels de langue française	BM
		CA Chaire des caisses populaires acadiennes en études coopératives	BM
		Activités ponctuelles arts et culture	BM
		Directrice télévision	CA
		Haut fonctionnaire fédéral	CA
		Conseil Économique Nouveau-Brunswick	BM
		Université du troisième âge	???
		Association professionnelle (dentiste)	BM
		Fédération des avocats francophones	BM
		Jeux d'Acadie	BM
Association professionnelle (ingénieur)	BM		
Moncton	Moncton	Comité de parents (éducation)	BDG
		Dames d'Acadie	BM
		Hockey	BM
		Ingénieur	CA
		Comptable	CA
		Avocat	CA
		Avocat	CA
		Vendeur d'antiquités	CA
		Dentiste	CA
Local	Local	Comité paroissial	BM
		École Champlain (comité de parents)	BM
		Conseil paroissial	BM

CA : élu conseil d'administration BM : bénévolat membre élu BDG : bénévolat directeur général

Chouinard, Desjardins, Forgues et deMontigny, 2001

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Dons et commandites au moins un fois sur une période 10 ans	Liens
Moncton- Beauséjour	Local/régional axé sur le dév. social	Ray of hope (banque alimentaire) Karing Kitchen (soupe populaire) Moncton Head Start (familles pauvres) Maison Nazareth (familles pauvres) Université troisième âge (sud-est NB) Centraide Paroisse Jeux d'Acadie (loisirs) Groupe ALPHA Carrefour pour femmes CIDA Moncton Hôpital Georges-Dumont (oncologie) Ability Transit (transport handicapé) Club garçon et filles Groupe frères et sœurs Quatuor Arthur LeBlanc (musique) Sue Stoltz (banque alimentaire) Bibliothèque scolaire Garderie Bacc. International (École sec. M.-M) Maison des jeunes Bourse Caisses populaires M'ton-Beau. Camp Ectus (Camp-jeunesse)	CA 02 000-02 750\$ CA 02 000-02 750\$ CA 01 000-10 000\$ CA 02 500-03 000\$ CA 01 000\$ CA 01 000 – 03 000\$ CA 01 000\$ CA 04 000\$ CA 03 000\$ CA 01 000-07 000\$ CA 01 000-01 000\$ CA 01 000-03 000\$ CA 02 500\$ CA 01 000-01 000\$ CA 03 000\$ CA 00 500\$ CA 00 500\$ CA 06 000-15 000\$ CA 00 1500 CA 00 1000\$ CA 00 3000\$ CA 04 500-04 500\$ ----- TOTAL
	Participation provinciale ponctuelle	Conseil Économique du NB (entrepreneurs acadiens) Université de Moncton Sports Conférences	Montant non spécifié non spécifié non spécifié non spécifié Environ 20 000\$/an
	Activités du mouvement/ Chapitre Westmoreland		Montant non spécifié Environ 50 000\$/an

CA : élu au conseil d'administration ;

\$: dons et commandites sollicités par la communauté auprès du DG et approuvés par la CA

Chouinard, Desjardins, Forgues et de Montigny, 2001

3. La nouvelle caisse populaire Néguaac-Alnwick

Nous verrons maintenant ce qui s'est passé lors de la fusion de caisses en milieu rural acadien situé dans le Nord-Est du Nouveau-Brunswick en l'occurrence le territoire Néguaac-Alnwick situé à la frontière sud de la Péninsule acadienne. Soulignons que le Nord du Nouveau-Brunswick ainsi que la Péninsule acadienne furent des territoires désignés dans le cadre des politiques de développement régional et rural des années 1960 et 1970. La Péninsule acadienne fait d'ailleurs l'objet d'un plan spécial de développement de la Province du Nouveau-Brunswick de concert avec le gouvernement fédéral pour la période de 1999-2004.

Le cas étudié ici semble assez typique en ce qui concerne la façon dont s'orientent et s'opèrent les fusions de caisses en milieu rural acadien. On est bien loin ici d'un modèle de rationalisation tel qu'opéré au sein d'une entreprise privée, selon les seules logiques sectorielles de marché.

- L'ancrage de la caisse dans la gouvernance locale semble plutôt effacé. La caisse intervient d'abord et avant tout dans le but de satisfaire les prêts hypothécaires et personnels de ses membres. La caisse intervient également dans le territoire Alnwick-Néguaac qui compte 1/3 de la population active sur la chômage¹² et qui est relativement homogène sur le plan des ressources (pêche, forêt);
- Le rôle de l'association dans l'orientation des fusions en raison d'un processus participatif du Conseil d'administration mais surtout dû à la vision du directeur général de la caisse dans leur milieu;
- Pas de rationalisation des effectifs mais la recherche d'un renforcement et d'une amélioration de la qualité des services offerts au milieu par la caisse;
- L'équilibre de la représentation territoriale garantie ou à court terme, selon la demande des caisses fusionnées entre les petites et les grosses caisses;

Cette première série de conclusions est intéressante dans la mesure où, mêmes si le succès de cette fusion s'explique en partie parce qu'elle se fait sur une base volontaire, à moins qu'elles soient en difficultés financières. On peut souhaiter que de telles expériences de démarches librement consenties, soient évaluées sur une plus grande échelle et fasse l'objet d'échanges entre les caisses populaires acadiennes.

Par ailleurs, revenons sur la question de la contribution spécifique de l'entreprise collective à la cohésion de la société locale acadienne, pour tenter de représenter la participation de la nouvelle caisse populaire acadienne au circuit de la production de la cohésion sociale.

- Au plan financier, la caisse peut potentiellement se distinguer en participant différemment d'une banque à l'amélioration de la cohésion économique du milieu:

¹² Ceci peut s'expliquer par l'importance de la population impliquée dans le traitement des ressources naturelles qui est saisonnier.

- En canalisant davantage d'épargne locale par le biais de la sensibilité aux besoins de ses membres, ou encore par le maintien des employés à des traitements équitables et à des échelles salariales équivalentes de la caisse fusionnée.

- La caisse étudiée ici témoigne d'un alignement sectoriel pour les prêts commerciaux (pêche côtière artisanale).

Mais c'est au niveau des résultats que la caisse se distingue financièrement; et ce par sa sensibilité aux besoins de ses membres. En effet, à peu près toute l'épargne est investie localement sous forme de crédits à ses membres. Ensuite, parce que la caisse se démarque nettement en se servant de ristournes versées aux membres et de dons et commandites pour intervenir positivement dans le développement de leur milieu. Par ailleurs, la caisse se distingue aussi des banques par sa base associative, en s'assurant qu'il y ait des représentants de la communauté dans la caisse.

La caisse a besoin pour opérer d'une légitimité sociale et de personnes qui proviennent des divers groupes sociaux et des secteurs d'activités de la communauté et qui contribuent au fonctionnement de l'organisation par leur engagement au Conseil d'Administration.

Ainsi il ressort assez clairement que les membres du CA représentent moins la caisse dans la communauté que la communauté dans la caisse et c'est en raison de leur liaison aux réseaux locaux qu'ils sont choisis au sein du CA.

Par ses processus associatifs de gestion,

- La coopérative financière peut réaliser un arbitrage qui tient compte des préoccupations territoriales (besoins de prêts hypothécaires et de prêts personnels plus équitables) à sa logique sectorielle (pêche commerciale artisanale, activités forestières). Elle est ainsi plus sensible aux besoins de son membership.

- Par contre, son implication comme institution dans la gouvernance du territoire rural locale est plutôt limitée. La caisse est cependant très attentive à la prise en charge du milieu par l'ensemble ses membres apportant sa vision et son expertise propre.

- Enfin, à la différence de l'entreprise privée, la caisse contribue à l'éducation financière et à la relève démocratique tout en situant ses enjeux dans un cadre territorialisé élargie qui vient redynamiser la collectivité. Elle peut contribuer au renforcement et au renouvellement du capital social qu'elle a mis en œuvre à travers son réseau associatif.

- Ses activités génèrent davantage aussi des répercussions socio-économiques concrètes pour les individus, tels l'amélioration de la richesse et du patrimoine collectif le maintien de l'emploi local ou encore l'intégration des plus démunis, parfois difficiles à mesurer;

- Enfin, elle agit plus directement dans des dossiers qui apparaissent "essentiel" au plan des infrastructures collectives et communautaire en vue de renforcer le lien social tels une bibliothèque, une salle de spectacles.

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Réseaux	Liens
Néguac-Alnwick	Provincial	Opérateur (moulin de papier) Enseignant cadre (collège communautaire)	CA CA
	Péninsule Acadienne	Programme d'aide aux employés	BM
	Néguac	Société culturelle de Néguac Association de famille Directrice d'école Enseignante Alpha Néguac Électricien Hockey Club Richelieu Technicien forestier (retraité) Sentier Néguac	BM BM CA CA BM CA BM BM CA BM
	Rivière du Portage	Pêcheur côtier	CA
	Lagacéville	Centre Lagacéville Branché	BM
	Paroisse et interparoissial	Enseignante Club Richelieu Vendeur d'antiquité Conseil paroissial Marguillier Club Richelieu	CA BM CA BM BM BM

CA : élu conseil d'administration BM : bénévolat membre élu BDG : bénévolat directeur général

Chouinard, Desjardins, Forgues et deMontigny, 2001

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Principaux dons et commandites sur une période de 3 à 5 ans	Liens
Néguac- Alnwick	Néguac et région	Vanne du village (loisirs) Vanne de l'école La Rencontre Traineau (sauvetage) pour les pompiers Mâchoires (outil) pour les pompiers Église (système de son) Presbytère Salle de spectacles dans l'école Bibliothèque dans l'école Sentier de motoneige Aréna Diocèse Anges pour le cimetière de Rivière du Portage/Brantville Hôpital Georges-Dumont Hôpital de Bathurst Hôpital Miramichi	CA 07 000\$ CA 03 000\$ CA 01 000\$ CA 01 000\$ CA 01 000\$ CA 10 000\$ CA 03 000\$ CA 07 800\$ CA 10 000\$ CA 20 000\$ CA 05 000\$ CA 01 000\$ CA 01 500\$ CA 01 500\$ CA 01 500\$
	Nouveau Néguac	Éducation Services à la communauté Arts et culture Développement économique Événements divers TOTAL (année 2000)	CA 07 249\$ CA 01 849\$ CA 00 150\$ CA 00 030\$ CA 02 575\$ 11 553 \$
	Participation provinciale ponctuelle et participation au chapitre de Gloucester	La caisse participe aux dons et commandites à caractère provincial et au Chapitre de Gloucester mais ne les a pas mentionnés.	

CA : élu au conseil d'administration

\$: dons et commandites sollicités par la communauté auprès du DG et approuvés par la CA

Chouinard, Desjardins, Forgues et de Montigny, 2001-03-30

Conclusion : synthèse des deux cas de caisses populaires acadiennes

1. Le territoire des caisses acadiennes s'est profondément modifié et élargi. Cependant, si en ville la base paroissiale tend à s'estomper au profit d'une communauté urbaine plus large, en milieu rural la base paroissiale est encore relativement importante.

2. Pour l'entreprise coopérative, la fusion ne se fait pas au prix de fermeture comme dans une banque ni de pertes d'emploi. On peut voir peu de changement dans les fonctions. Par exemple, les anciens D.G. deviennent des directeurs de centre de services au même salaire. Au niveau du personnel, les caisses ont approximativement le même nombre d'employés qu'auparavant. On a misé sur une stratégie visant à conserver les liens personnels établis entre les employés et les clients. On voit l'importance que prennent les services et les rapports personnels dans la gestion des Caisses. Certains critères, comme les exigences de servir la population dans les deux langues sont jugés très importantes et ont été contraignantes pour certains employés, comme le montre le cas de Néguaac- Alnwick. La motivation à faire des fusions semble renvoyer à des avantages économiques (financiers) de même qu'à une volonté d'offrir de meilleurs services, puisque les fusions s'accompagnent d'une réingénierie (qui a même précédé dans le cas de la caisse urbaine) qui visent à réorganiser l'organisation du travail et la prestation des services en rationalisant (éliminant) les opérations inutiles. Cela suppose une nouvelle culture d'entreprise qui vise à impliquer davantage les employés. Cet aspect de la réingénierie n'a pratiquement pas eu d'impact dans la caisse rurale acadienne. L'entreprise coopérative se distingue par les dons et commandites. Ceci fut davantage souligné par la caisse rurale qu'urbaine.

3. L'Association : la représentation territoriale des membres du CA pour les caisses fusionnées est temporaire dans la plupart des cas à l'exception d'une caisse rurale fusionnée qui a négocié une représentation du tiers du conseil d'administration. Les élus sont là pour appuyer le D.G. en qui ils ont une grande confiance. Ceci ressort aussi bien en milieu rural qu'urbain. Soulignons que les fusions sont voulues par les caisses et les membres et ne sont pas imposées par la Fédération des caisses populaires acadiennes.

4. Le développement : la caisse n'a pas de projets de développement particuliers comme par exemple un fonds de développement pour un secteur d'activité etc. Cependant, comme nous l'avons dit antérieurement, au moyen des dons et commandites elles demeurent sensibles aux besoins socio-économiques du milieu et se démarque des banques à ce chapitre.

En ce sens, les caisses contribuent à la cohésion sociale, mais elles le font de façon traditionnelle, sans vouloir jouer un rôle structurant dans le développement de leur communauté respective en participant, par exemple, à la gouvernance locale de leur communauté. Il semble toutefois que la Caisse qui évolue dans le milieu rural fait montre davantage de cohésion sociale dans le développement de la communauté, en nouant des ententes avec des acteurs de la communauté par le biais de dons à des projets socioculturels, de loisirs ou touristiques qui sont mobilisateurs et vivifiant pour la communauté.

Enfin, les enjeux de développement entre le rural et l'urbain sont manifestes. Le Grand Moncton, espace en pleine croissance, avec un taux de chômage de moins de 10% et la région du nouveau Néguaac où la population stagne et où le taux de chômage atteint les 34%. La sensibilité aux préoccupations locales en milieu rural est nécessairement plus forte. Mais notons en revanche que le contrôle social est lui aussi plus fort.

Coopératives financières et cohésion sociale : accessibilité et employabilité

Type de changement	Transformation de la caisse	Impact sur l'accessibilité et l'employabilité
Fusion	Siège et centres de services	Maintien de l'accès à un établissement de services financiers Futur : critère rentabilité
Impartition	Pas d'impartition Le « service aux entreprises » est au siège social de la caisse Plus de conseillers Les conseillers se déplacent	Plus d'accessibilité à des services et de meilleurs services pour les entreprises
Réingénierie	Plus de conseillers et planificateurs financiers vendant produits fiducie, valeurs mobilières	Plus d'accessibilité aux produits financiers marchands pour épargnants et investisseurs
	Maintien de guichets avec caissières : choix de maintenir des emplois (rural) croissance permet de réduire le ratio caissière/actif sans réduire le nombre de caissières (urbain) Frais de service plus élevés	Employabilité des travailleuses déclassées : conciliation travail/études/famille Maintien de l'accessibilité pour les usagers moins autonomes mais à frais supérieurs (moins d'accessibilité pour les pauvres)

Chouinard, Desjardins, Forgues et deMontigny, 2001-03-30

Coopératives financières et cohésion sociale : démocrativité

Type de changement	Transformation	Impact sur la démocrativité
Fusion	<p>Caisse = siège social + centre de services</p>	<p>Conseil d'administration Conseil de vérification et crédit remplacé par Comité de déontologie (modification de la loi imminente) Symétrique vs Asymétrique</p> <p>Participation sociale (groupes) vs Représentation libérale (individus)</p> <p>Dons et commandites : pour l'ensemble</p>
Réingénierie	<p>Caisse = Guichets (carte La Populaire) + Services conseils + Ristournes « distinction coopérative »</p> <p>Plan de développement des affaires (Moncton – Beauséjour)</p>	<p>Usagers « membres de la caisse locale faisant partie d'un réseau » : accès à tous les produits et accès à tous ses comptes de toutes ses caisses</p> <p>Usagers « membres de la caisse » : % parts permanentes % ristournes épargnes / prêts / frais de service</p> <p>Participation respectueuse : (élus + dg + autres cadres) à l'élaboration du plan : 1 clé « Développement coopératif » Autres clés : gestion des ventes, qualité des risques, résultats financiers, satisfaction des membres, performance ressources, développement du marché et du volume d'affaires</p>

Chouinard, Desjardins, Forgues et deMontigny, 2001-03-30

Coopératives financières acadiennes /cohésion sociale: conclusions

	Transformation de la caisse locale	Impact sur la production de cohésion sociale
Territorialité	Élargissement du territoire local À partir de la base En se basant sur le local qui existe déjà	Transition de l'ancien local collectif aux clients-membres
Accessibilité et Employabilité	Fusions forcées par la concurrence et permettant de : - garder les membres plus lucratifs - continuer de servir les membres moins bien nantis (à la différence des banques) Vise la perspective gagnant-gagnant (caisse/travailleurs/usagers) Mise sur le maintien du sentiment d'appartenance (distinction majeure par rapport au secteur marchand non coopératif)	Rural : maintien de la différence de services (entreprises / particuliers) Urbain : tendance à se positionner pour offrir des services accrus aux entreprises (prêts immobiliers) Compromis axés sur les priorités du local – l'emploi mais contrôle social Tendance à l'individualisation et au recentrage sur l'économique mais pour mieux remplir le mandat de développement social
Démocrativité	Caisse intégrée aux normes du mouvement des caisses populaires acadiennes Gouvernance : Représentation du milieu dans la caisse Visibilité par les dons et commandites	Tendance à dissocier entreprise et association Davantage axé sur les besoins des membres
Connectivité	Des caisses bien positionnées dans le territoire élargi à partir des anciens réseaux Des caisses davantage arrimées par les dons et commandites	Construction de la cohésion sociale à partir de l'ancien local et en tenant compte de l'élargissement du territoire

Chouinard, Desjardins, Forgues et deMontigny, 2001-03-30

Conclusion : Coopératives financières, cohésion sociale et territoire

Les mouvements des caisses populaires, au Québec et au Nouveau-Brunswick, sont deux mouvements juridiquement distincts : le mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec et le mouvement des caisses populaires acadiennes. Ainsi la fédération des caisses populaires acadiennes ne disparaîtra pas avec l'avènement de la fédération unique dans Desjardins. Les deux mouvements sont aussi distincts en termes de réseaux de services financiers. Desjardins a plus de services aux entreprises que les caisses acadiennes. La fédération des caisses acadiennes a moins de filiales et de services propres et même si elle est membre auxiliaire de Desjardins, elle choisit ses fournisseurs, Desjardins ou un autre, en tenant compte des coûts des services offerts. Les deux mouvements sont différents non seulement juridiquement mais aussi d'un point de vue sociologique et politique même s'ils rejoignent tous les deux principalement des francophones et des particuliers. La base sociale du mouvement des caisses Desjardins au Québec s'appuie sur un contrôle de l'État québécois. Alors que les francophones sont majoritaires au Québec, ils sont minoritaires au Nouveau-Brunswick où le mouvement acadien constitue la base sociale du mouvement des caisses. Dans chacune de ces provinces, à l'ère de la mondialisation, se pose toutefois la question de l'ouverture aux non francophones. Mais si au Québec il s'agit de s'ouvrir à la minorité, au Nouveau-Brunswick, il s'agit de s'ouvrir à la majorité. Miroirs inversés, les mouvements des caisses populaires Desjardins du Québec et des caisses acadiennes au Nouveau-Brunswick, vivent toutefois des changements (fusions et réingénierie dans les deux cas et impartition en plus, chez Desjardins) posant des défis sous l'angle de la cohésion sociale alors qu'historiquement ces caisses étaient parfaitement enracinées au sein des paroisses catholiques canadiennes-françaises. L'étude comparée a permis de mieux comprendre ces changements affectant les services financiers collectifs de proximité que sont les caisses depuis leurs origines, en considérant successivement la territorialité, l'accessibilité et l'employabilité, la démocratisation et la connectivité.

Au Québec, dans Desjardins, comme dans le monde municipal, la construction sociale de la **nouvelle territorialité locale** est loin d'être complétée comme en témoigne la résistance aux fusions de petites caisses d'une part (publication du *Manifeste pour la survie des petites caisses* dans la revue *L'Action nationale*) et aux fusions de petites municipalités et des banlieues de l'île de Montréal d'autre part (référendums contre les fusions municipales). La position de négociation qu'adoptent certaines caisses face aux fusions traduit cependant plus une résistance à l'isomorphisme, un non à un modèle standard bancaire, qu'un non au changement. Alors qu'Alphonse Desjardins avait pensé une caisse parfaitement territorialisée culturellement puisqu'elle respectait le cadre paroissial, les nouvelles caisses choisissent différentes configurations territoriales sans référence explicite au nouveau territoire institutionnel. Au Québec, certaines configurations sont très compatibles avec le nouveau local comme celle de la nouvelle caisse ville-centre et villages, d'autres ne le sont pas du tout (comme la caisse à cheval sur plusieurs MRC ou sur plusieurs arrondissements) et d'autres sont à mi-chemin, comme la nouvelle caisse de quartier au sein d'un arrondissement montréalais, ou la nouvelle caisse multi-villages au sein d'une même MRC. Au Nouveau-Brunswick, il n'y a pas d'institutionnalisation du nouveau local équivalente à celle observée au Québec, bien que le nouveau local existe aussi en ville (Grand Moncton) et en régions notamment celles où se trouvent des sociétés d'aide au développement des petites collectivités (SADC). Les cas observés montrent de nouvelles caisses aux territoires plus vastes au

sein d'une part du Grand Moncton, et d'autre part de la péninsule acadienne. Au Nouveau-Brunswick comme au Québec, la nouvelle caisse quitte donc le cadre territorial paroissial tout en se présentant comme combinaison des territoires. Même quand une caisse disparaît, la référence à cette « communauté » ne s'efface pas pour autant phénomène comparable à celui que l'historien Linteau a observé en étudiant les fusions de municipalités.

La référence aux micro-collectivités subsiste encore plus du fait que les nouvelles caisses issues de fusions et procédant à une réingénierie **maintiennent ouverts tous les points de services**. Si cette situation va de soi dans les zones en croissance, elle résulte d'un compromis dans des zones moins fortes économiquement. Les nouvelles caisses observées visent à la fois le maintien et le renforcement de l'accessibilité et de l'employabilité. Pour les usagers autonomes, la modernisation technologique (carte multiservice d'accès aux guichets automatiques et aux terminaux aux points de vente) accroît l'accessibilité aux services pour leurs transactions courantes. Pour satisfaire des usagers moins autonomes surtout parmi les personnes âgées ou des usagers qui préfèrent un mode relationnel, et afin de maintenir les emplois surtout dans les petites localités, des caisses maintiennent un **ratio de guichets en mode assisté / guichets en mode automatisé** relativement élevé. Quant aux caissières dont les postes sont transformés en postes de conseillères, même si des programmes de formation au service conseil (planificateur financier) leurs sont offerts, seule une si conciliation travail/études/famille réussie permet de maintenir leur employabilité.

Si les caisses acadiennes et les caisses québécoises vivent des changements similaires en termes de fusions et de réingénierie, seules les caisses du Québec connaissent en plus une **impartition de leurs services financiers aux entreprises** à des centres financiers pour entreprises (CFE) desservant plusieurs caisses au sein d'un territoire encore plus large que celui du nouveau local puisqu'un CFE couvre généralement plusieurs MRC en régions ou plusieurs arrondissements en ville. L'impartition conduit à une séparation de la clientèle d'affaires des caisses dorénavant mise en relation avec un directeur de compte du CFE. Même si les conseillers du CFE, ou du siège social de la nouvelle caisse qui n'adhère pas à un CFE, se déplacent, il y a une **perte de proximité**, déjà enclenchée il y a quelques années par la disparition des commissions de crédit. De plus, les CFE ne sont pas des coopératives mais des unités de la fédération et les entreprises clientes du CFE restent membres des caisses. Le CFE marque donc un point de retournement : les entreprises membres de la caisses sont ré-identifiées comme clientes du CFE alors que les services aux entreprises passent sous le contrôle de la fédération.

Dans la caisse, tant au Nouveau-Brunswick qu'au Québec, une tendance similaire s'observe : **la gouvernance et la gestion sont de plus en plus intégrées par les normes de la fédération** unique Desjardins au Québec et de la fédération acadienne au Nouveau-Brunswick. De plus, la professionnalisation des élus et des gestionnaires s'accroît par la pratique des plans de développement des affaires. Dans la clé développement coopératif, on place principalement les projections de dons et commandites et de **ristournes individuelles aux membres** dont la pratique se généralise dans les caisses, comme distinction coopérative. Si la carte multiservice transforme l'utilisateur en client du mouvement, la ristourne renforce son affiliation à la nouvelle caisse car elle relève encore d'une décision de l'assemblée générale de la caisse. De plus, on peut dire qu'il existe en quelque sorte des « ristournes collectives », une forme de **redistribution collective** au sein de la communauté territoriale, au travers les dons et commandites marquant l'engagement de la caisse dans son milieu : à la fois micro-collectivités et collectivité élargie. Toutes les caisses observées sont **particulièrement connectées à leur milieu** au travers non seulement les dons et commandites, mais aussi le bénévolat de leurs élus et celui du directeur général dans différents organismes ou projets collectifs. Toutes les nouvelles caisses maintiennent des arrimages avec l'ancien local malgré l'élargissement de leur territoire. La nouvelle caisse dont le territoire tend à épouser le cadre du nouveau local est celle qui se retrouve comme partie prenante dans la nouvelle gouvernance

locale plurielle. La connectivité aux nouveaux réseaux est variable et peut s'expliquer en partie par les différentes configurations de territorialité locale qu'empruntent les nouvelles caisses résultant de fusions.

Quand elles doivent, comme entreprises, s'adapter aux règles du jeu dans leur industrie, il semble donc que les coopératives ont une propension au compromis, au travers un rythme de changement plus lent. Mais pour éviter la mutation, il importe que les caisses **transforment ce compromis en innovation**. Les résultats de cette recherche, en faisant ressortir les configurations qui se dessinent, peuvent donc servir aux acteurs du changement qui ont des choix à faire dans une perspective de renforcement de la cohésion sociale. Au temps de la paroisse catholique canadienne-française, la cohésion sociale, vécue au sein de communautés relativement homogènes, était une quasi donnée. Quand le périmètre de solidarité s'est élargi à l'État-Providence, la redistribution a pris une place telle que certains accusent même la Révolution tranquille d'avoir coupé les racines de la réciprocité. Aujourd'hui, à l'ère de la mondialisation, la **nouvelle cohésion sociale** est construite au sein de **différents périmètres de solidarité**. Elle repose davantage sur l'adhésion volontaire et elle se vit au sein d'ensembles citoyens relativement hétérogènes. Elle soulève la question de la place respective de la redistribution, de la réciprocité citoyenne et de la philanthropie d'entreprise. Or si les caisses sont nées avec une bonne part de réciprocité (bénévolat des fondateurs), si elles continuent d'y recourir (bénévolat des dirigeants élus et du directeur général), si elles ont reçu comme mouvement des appuis de la redistribution (subvention pour l'inspection), elles pratiquent aussi la philanthropie d'entreprise (commandites). Par leurs services financiers, par l'engagement bénévole et par les dons et commandites, les caisses tant au Québec qu'au Nouveau-Brunswick sont très ancrées dans leurs collectivités. Elles sont des services financiers de proximité « universels » parce qu'elles desservent encore des petits (petites collectivités, petites entreprises, petits particuliers) malgré l'indéniable pression que cela entraîne sur leur niveau de rentabilité. Toute politique publique visant à renforcer la cohésion sociale pourrait donc comporter un volet de développement coopératif reconnaissant cette capacité des coopératives à être des entreprises qui s'adaptent aux règles du jeu de leur secteur tout en étant agent de transformation par l'*empowerment* des individus et des collectifs que leur forme associative inscrit dans la dynamique du changement.

Bibliographie

Monographies de caisses populaires / projet de recherche « cohésion sociale »

Lucie MAGER sous la direction de Marie-Claire MALO et Benoît LÉVESQUE (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins Saint-Patrice de Magog issue de fusions de caisses dans la MRC Memphrémagog*, Cahiers du CRISES, collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale», # ES0104, 42 p. et annexes.

Geneviève HUOT sous la direction de Marie-Claire MALO et Benoît LÉVESQUE (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins de Kildare issue de fusions de caisses dans Lanaudière*, Cahiers du CRISES, collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale», # ES0105, 55 p.

Annie CAMUS sous la direction de Marie-Claire MALO et Benoît LÉVESQUE (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins Allard-St-Paul issue de fusions de caisses dans l'arrondissement Sud-Ouest (Montréal)*, Cahiers du CRISES, collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale», no ES0106, 47 p. plus annexes.

Omer CHOUINARD, Pierre-Marcel DESJARDINS, Éric FORGUES, Ugo DE MONTIGNY (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Moncton-Beauséjour et la Caisse populaire de Néguaac issues de fusions de caisses en milieux urbain et rural*, Cahiers du CRISES, collection « Études de cas d'entreprises d'économie sociale », no ES0107, 55 p.

Autres références sur les coopératives financières

Articles

DESJARDINS, Pierre-Marcel et Guy ROBINSON. (À paraître - 2001). "Réseaux dans les secteur des coopératives financières : le cas des Caisses populaires acadiennes". *Revue de l'Université de Moncton*.

MALO, Marie-Claire et Albert LEJEUNE (2000), « Le Mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif ? », in Daniel DUET, «L'économie sociale et le modèle bancaire coopératif aujourd'hui : Enjeux, défis, perspectives », no thématique de *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, juin 2000, p. 95-118.

MALO, Marie-Claire et Cédriane MOREAU, «Corporation de développement économique communautaire (CDEC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale?», p. 117-128, in Jane JENSON et Marguerite MENDELL (éds), «Les mots pour le dire : nouveau vocabulaire du social» *Lien social et Politiques*, n°41, printemps 1999, deuxième trimestre, p. 117-128.

MALO, Marie-Claire et Albert LEJEUNE (1998), «Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des caisses Desjardins», *Gestion*, vol. 23, n° 3, p. 65-73.

MALO, Marie-Claire (1998), «La Caisse d'épargne Caixa : quel modèle pour le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins?», *Annales de l'économie sociale, publique et coopérative/Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 69, n° 4, p. 485-501

MALO, Marie-Claire (1997), «Le Mouvement Desjardins comme modèle d'économie solidaire», *Économie et Solidarités*, revue du CIRIEC-Canada, vol.29, n° 1, p. 39-48.

MALO, Marie-Claire et Nicholas IGNATIEFF (1997), «Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal : quelle configuration partenariale?», *Économie et Solidarités*, revue du CIRIEC Canada, vol. 29, n° 1, p. 81-89.

Livres

LÉVESQUE, Benoît et coll. (éds.), *Desjardins, une entreprise et un mouvement ?*, PUQ, 352 p.

Chapitres de livres

DESJARDINS, Pierre-Marcel et Guy ROBINSON. (À paraître - 2001). "Le mouvement des caisses populaires acadiennes à l'heure de la globalisation et des nouvelles technologies". In *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive?* Daniel Côté (éd.). Bruxelles : Éditions De Boeck.

MALO, Marie-Claire et Albert LEJEUNE (2000), p. 463-475, «Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des Caisses Desjardins», in Marcel CÔTÉ et Taïeb HAFSI (Éds.) *Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine*, Les Presses de l'Université Laval et Economica, 1628 p.

LÉVESQUE, Benoît, Marie-Claire MALO et Ralph ROUZIER (1997), «La Caisse de dépôt et placement du Québec et le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins : deux institutions financières, une même convergence vers l'intérêt général ?», p. 177-190 in Lionel MONNIER et Bernard THIRY (éds.), *Mutations structurelles et intérêt général*, Bruxelles, De Boeck Université, 274 p.

MALO, Marie-Claire et Louis FAVREAU (1997), «Desjardins: la revitalisation des communautés en difficulté», p. 75-87, in Benoît LÉVESQUE et coll. (éds.), *Desjardins, une entreprise et un mouvement?*, PUQ, 352 p.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1995), «Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit», p. 243-277, in Alberto ZEVI et José Luis MONZON CAMPOS (éds.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, CIRIEC et De Boeck Université, 344 p.

MALO, Marie-Claire (1995), «Pratiques de réorganisation du travail: études de cas de caisses populaires Desjardins», p. 179-186 in Marie-Thérèse. Séguin (éd.) *Pratiques coopératives et mutations sociales*, L'Harmattan, 269p.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1992), «L'économie sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante», p. 385-446, in Jacques DEFOURNY et José Luis MONZON CAMPOS (éds.), *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector. Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, Bruxelles : De Boeck, 459 p.

Chapitres d'actes de colloque

MALO, Marie-Claire et J. BÉRARD (1998), «L'Église et Desjardins : quelle configuration partenariale face à la crise de l'emploi et de l'État providence?», p. 126-141 in Yvan COMEAU (éd.), *Rapports entre recherche et intervention pour le développement local et l'économie sociale...* », Chaire de coopération Guy-Bernier UQAM, 155 p.

MALO, Marie-Claire, Laure PASQUET et Line RICARD (1998), «La fidélisation des membres des caisses Desjardins avant et après la réingénierie», p.86-97 in Yvan COMEAU (éd.), *Rapports entre recherche et intervention pour le développement local et l'économie sociale...* », Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM.

MALO, Marie-Claire (1997), «La Caixa : quel modèle pour le Mouvement des caisses Desjardins», p. 229-255 in Benoît LÉVESQUE, Paul R. BÉLANGER et Lucie MAGER (éds), *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins*», CRISES/SAC-UQAM/FC-CSN, 298 p.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1997), «Vue d'ensemble du Mouvement Desjardins en 1996», p. 3-27, in Benoît LÉVESQUE, Paul.R. BÉLANGER et Lucie MAGER (éds), *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins*, CRISES/SAC-UQAM/FC-CSN, 298 p.

MALO, Marie-Claire (1996), «Les coopératives financières partenaires des agents de développement», p. 103-111, in Yvon GASSE (éd), *Actes du colloque L'entrepreneuriat coopératif, une perspective. de développement*, Centre d'entrepreneuriat et de PME, Centre Sahel, Université Laval, 205 p.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1994), «Règles et pratiques coopératives dans les coopératives d'épargne et de crédit», p. 51-55, in *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Liège, CIRIEC, Commission scientifique internationale sur l'économie sociale et coopérative, avril, 63 p.

Rapports de recherche

LÉVESQUE, Benoît, Paul R. BÉLANGER, Lucie MAGER et al. (1997), *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas*. Montréal, Édition conjointe CRISES et SAC-UQAM, 310 p.

MALO, Marie-Claire (dir.), Johanne BÉRARD (2000), *Gouvernance associative et développement local : Caisse populaire Desjardins Préfontaine-Orléans et collectivité locale (Hochelaga-Maisonneuve)*, Cahiers du CRISES, n° ES 0006, 91 p.

MALO, Marie-Claire (dir.), Laure PASQUET et Johanne BÉRARD (2000), *Gouvernance associative et développement local : la Caisse populaire Desjardins d'OKA et sa collectivité locale*, Cahiers du CRISES, n° ES 0005, 39 p.

MALO, Marie-Claire (1999), *Le mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif ?*, Cahiers du CRISES, n°9913, décembre, 19p.

MALO, Marie-Claire (1999), *Réingénierie et entreprises collectives d'intérêt général. Caisse d'épargne Caixa et Caisses Desjardins : quels modèles réciproques?*, Cahiers du CRISES, n° 9914, 21 p.

DESARDINS, Pierre-Marcel et Guy ROBINSON (1998) *Globalisation et nouvelles technologies de l'information et des communications : le cas Mouvement des Caisses Populaires Acadiennes*. Moncton : Chaire d'études coopératives. Cahier de recherche No. 98-09.

MALO, Marie-Claire et Johanne BÉRARD (1998), *Desjardins et l'Église : quelle configuration partenariale face à la crise de l'emploi et de l'État providence?*, Cahier du CRISES n° 98-05, 25p.

MALO, Marie-Claire et Cédriane MOREAU (1998), *Développement économique communautaire et Caisses Desjardins : quelles passerelles?*, Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire, sociales (UQAH), n° 8, 19 p.

MALO, Marie-Claire, Laure PASQUET et Line RICARD (1998), *La fidélisation des membres des caisses Desjardins : approche transactionnelle ou relationnelle?*, Cahier du CRISES, n° 98-04, 21 p.

LÉVESQUE, Benoît, Marie-Claire MALO et Ralph ROUZIER (1997). *La Caisse de dépôt et placement du Québec et le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins*, Cahier du CRISES, n° 9703, 24 p.

ROUZIER, Ralph (1995). *Aspects d'un changement organisationnel: Cas de la caisse populaire l'Assomption*, Ralph Rouzier, Chaires d'études coopératives de l'Université de Moncton, Cahiers de recherche no 95-05, 139 p.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1994), *Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit*, Montréal, Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQAM, n°1194-067, 32 p.

Recueils de cas pédagogiques

MALO, Marie-Claire (1997), *Formation en gestion des coopératives financières par la méthode des cas*, édition augmentée, Montréal, Les éditions de cas HEC (10 cas).

En anglais

LÉVESQUE, Benoît, Marie-Claire MALO et Ralph ROUZIER (1997), «The “Caisse de dépôt et placement du Québec” and the “Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins”: Two financial institutions, the same convergence towards the general interest?», p. 485-501, in Lionel MONNIER et Bernard THIRY (Eds), “Structural Changes and General Interest: Which paradigms for the Public, Social and Cooperative Economy?”, *Annales de l'économie publique sociale et coopérative/Annals of Public and Cooperative Economics*, revue du CIRIEC international, vol. 68, n° 3.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1995), «A New Desjardins in the Age of Globalization», p. 165-198, in Alberto ZEVI et José Luis MONZON CAMPOS (Eds.), *Co-operatives, Markets, Co-operative Principles*, Bruxelles, CIRIEC, 288 p.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1994), «Cooperative Rules and Practices in Savings and Credit Cooperatives: New Directions for the Desjardins Movement», p. 33-37, in *Cooperatives, Markets, Cooperatives Principles*, Liège, CIRIEC, Commission scientifique internationale sur l'économie sociale et coopérative, April, 44 p.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1992), «The "Social Economy" in Québec: a Misunderstood Concept, a Significant Economic Fact», p. 447-451 in J. DEFOURNY et J.L. MONZON CAMPOS (éds.) *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector. Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, Bruxelles, De Boeck, 459 p.