

RÉSUMÉ

**BILAN SOCIAL ET COHÉSION COMMUNAUTAIRE :
À LA MANIÈRE DES COOPÉRATIVES**

**RAPPORT À L'INTENTION
DU SECRÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES ET
DU MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN**

Préparé par

Leslie Brown

**Département de sociologie et d'anthropologie
Université Mount Saint Vincent
Halifax (Nouvelle-Écosse)
Canada B2T 1A4**

Février 2001

Ce projet de recherche a été réalisé grâce à une subvention du Secrétariat aux coopératives et du ministère du Patrimoine Canadien, contrat n° 01B04-9-C146.

Résumé - Table des matières

| | |
|--|----|
| 1. Objectifs du projet de recherche | 3 |
| 2. Contexte de ce projet de recherche | 5 |
| 3. Bilan social et impact sur la collectivité – Trois coopératives d'épargne et de crédit canadiennes | 7 |
| 4. Méthodologie du bilan social | 12 |
| 5. Secteurs potentiels qui se prêtent à la participation du gouvernement fédéral | 15 |
| 6. Conclusion et réflexions | 19 |

1. Objectifs du projet de recherche¹

Comme en témoignent la presse populaire et les analyses universitaires, de nombreux citoyens du Canada ont le sentiment d'être tenus à l'écart des centres de décision et de pouvoir, et ces mêmes citoyens et leurs dirigeants politiques craignent que la cohésion sociale ne se soit affaiblie. Le présent document est un rapport de recherche sur le bilan social, les coopératives d'épargne et de crédit et la cohésion sociale, et il porte sur deux grands thèmes. Il part de l'hypothèse que, lorsqu'on prend au sérieux les valeurs et les principes des coopératives et que l'on édifie des organismes fondés sur la démocratie, la participation communautaire et l'appartenance des membres, on obtient des résultats qui contribuent au développement de collectivités dynamiques et unifiées. Les preuves qui étayent cette hypothèse nous viennent de l'analyse du bilan social de trois études de cas dont il est rendu compte dans ce document. Les données révèlent également le rôle de catalyseur que les coopératives d'épargne et de crédit peuvent jouer avec d'autres protagonistes communautaires.

Le premier thème de recherche se penche sur le rôle que jouent les coopératives d'épargne et de crédit pour renforcer la cohésion sociale des collectivités où elles sont situées. S'inspirant carrément de la tradition des grands analystes canadiens de l'économie sociale et de la société civile comme Quarter (1992) et Swift (1998), mes travaux démontrent que les coopératives peuvent être perçues comme des structures naturelles (même si elles ne sont pas les seules) par le truchement desquelles on peut bâtir une collectivité. En tant que composantes de l'économie sociale et d'organismes qui entretiennent généralement un certain rapport avec un lieu géographique donné, les coopératives qui s'efforcent d'appliquer la formule coopérative sont en excellente posture pour répondre aux besoins des collectivités. Les coopératives peuvent apporter une contribution à la fois indirecte et directe. Elles peuvent solliciter la contribution des gens à la prise de décisions utiles et à des activités, des programmes et des politiques qui renforcent la cohésion sociale à l'échelle communautaire et qui contribuent au renforcement des capacités.

Ce premier thème est assorti de deux objectifs précis : 1) illustrer et analyser les réalisations de trois coopératives d'épargne et de crédit dans les domaines de la démocratie et de la participation de la collectivité, 2) analyser l'emploi que les coopératives d'épargne et de crédit font de l'outil qu'est le bilan social.

La mesure de ces contributions et l'établissement des « impacts » ou « aboutissements » demeurent un défi de taille. Ce projet de recherche étudie les coopératives d'épargne et de crédit qui utilisent un instrument appelé « bilan social » pour tenter de mieux équilibrer et d'intégrer leur mandat social et économique et de mieux comprendre son impact sur la collectivité. Le deuxième thème de ce rapport de recherche est donc l'évaluation et la formulation de suggestions en vue de renforcer la méthode du bilan social comme instrument précieux à la disposition des coopératives d'épargne et de crédit et des coopératives.

¹ L'auteur remercie de son aide financière le gouvernement fédéral, contrat 01B04-9-C146, et de leur excellent travail ses adjointes de recherche, Cynthia Pike-Slaunwhite et Nora Malloch. Rachel Martin (CA), de chez EthicsMatters, a grandement contribué au projet dont celui-ci s'inspire. Je suis redevable aux divers activistes, membres et employés des coopératives d'épargne et de crédit qui m'ont aidé en cours de route et aux trois coopératives d'épargne et de crédit qui m'ont si généreusement permis de mener ce projet à bien.

Le deuxième thème est assorti de trois objectifs : 1) établir le bien-fondé de la valeur du bilan social comme instrument qui convient particulièrement bien aux organismes comme les coopératives d'épargne et de crédit qui ont des engagements à l'égard des responsabilités sociales, de l'appartenance des membres et de la démocratie; 2) contribuer à l'élaboration d'une méthodologie du bilan social, partiellement en peaufinant les indicateurs qui permettent de mesurer les aboutissements au chapitre de la participation démocratique et de la participation de la collectivité; 3) fournir des renseignements utiles au gouvernement et à ses organismes, en particulier aux coopératives d'épargne et de crédit, en cherchant à élaborer des politiques et des pratiques visant à renforcer les collectivités.

2. Contexte de ce projet de recherche

1. Intérêt généralisé pour le développement communautaire et la cohésion sociale

Même si l'expression est rarement clairement définie, le développement communautaire englobe généralement les notions de développement économique, de renforcement des capacités communautaires, de renforcement de la cohésion sociale, d'amélioration de la qualité de vie, de réduction des grandes disparités et des exclusions sociales, et de durabilité de l'environnement. Toutes ces notions sont interdépendantes et sont touchées par les forces modernes de la mondialisation, dont on pense souvent qu'elles détruisent les collectivités résilientes et dynamiques.

Beaucoup de documents ont été écrits sur ces forces et ces processus, dont la majeure partie examine la question des impacts sur la collectivité et les façons de les éviter ou de les atténuer. Même s'il y en a qui soutiennent que l'économie mondialisée néolibérale répond aux besoins des citoyens dans leurs collectivités, beaucoup démontrent, preuves à l'appui, que notre monde traverse une crise de perturbation, et même de désintégration des collectivités, dans le sillage de la mondialisation et des processus qui s'y rattachent.

L'expression « cohésion sociale » donne depuis peu matière à préoccupation aux gouvernements (Projet de recherche sur les politiques, 1999; Comeau, 2000; Jenson, 2000; Kearns et Forrest, 2000). Le gouvernement canadien a décrété que le problème menaçait la cohésion sociale, en partie à cause de l'exclusion sociale et de la concentration des problèmes économiques et sociaux dans certains segments de la population. Le gouvernement est d'avis que la cohésion sociale est importante pour la qualité globale de la vie et la stabilité sociale, mais aussi que l'absence de cohésion sociale risque de compromettre le rendement de l'économie. Le gouvernement étudie la façon de renforcer la cohésion sociale, de favoriser l'engagement des citoyens et des institutions, et de déterminer le niveau et la répartition intelligente des ressources nécessaires pour préserver la cohésion de la société.

Pour résoudre ces questions, il faut commencer par réduire les disparités et l'exclusion sociale, en facilitant la participation à la prise de décisions et en surmontant les principales dichotomies entre individualisme et collectivisme, association négative et instauration de rapports, cynisme et confiance dans les autres. On tend à réaffirmer les valeurs de la diversité, de la confiance, de l'honnêteté et de l'équité. Les citoyens exigent de participer davantage aux décisions qui ont une incidence sur leur existence et ils veulent davantage responsabiliser les gouvernements et les sociétés privées qui ont un si profond impact sur leur vie et leurs

collectivités, ce qui est une sorte de réintégration des pouvoirs et des responsabilités des décideurs et de ceux qui doivent subir les conséquences de ces décisions (Morris, 1997).

Conceptualisé de manière diverse à l'échelle organisationnelle, communautaire et nationale, un niveau élevé de cohésion sociale est particulièrement plausible dans les sociétés ou les collectivités où les gens transcendent leurs intérêts purement privés et où le niveau de confiance est élevé (Comeau, 2000). Le présent rapport se penche sur la cohésion au niveau des collectivités. L'analyse ici se situe dans un discours de démocratisation, qui réclame des débats sur le contrat social, l'intérêt commun et les intérêts collectifs (Comeau, 2000; Saint-Martin, 2000).

2. La cohésion sociale à l'échelle communautaire

La cohésion sociale communautaire désigne le partage d'un sentiment d'identité communautaire et de but bien précis enraciné dans le respect pour la diversité et d'un sentiment d'intérêt commun, appuyé par les institutions et les procédés démocratiques². La définition de collectivité de Lustiger-Thaler (1994) cadre bien avec cela. Celui-ci affirme que les collectivités sont édifiées sur des « congrès de pratiques habiles étroitement liées à des cadres d'action qui possèdent des caractéristiques locales importantes [...] Un lieu apparaît comme ayant plusieurs attachements communaux au fait d'avoir quelque chose *en commun*, comme une pratique permanente de solidarité locale, de différence et de résistance » (p. 16, soulignement dans l'original). Ainsi, une collectivité n'est pas un objet ou une entité concrète mais plutôt une forme de pratique. Le lieu est l'un des fondements importants d'une collectivité, mais pas le seul.

Plutôt que d'être la principale cheville de l'ordre, la cohésion sociale s'inscrit dans une série de facteurs (notamment le rythme des changements sociaux, les idéologies prévalentes de l'individualisme et du collectivisme, le niveau de stratification) qui permettent aux gens d'avoir confiance, de nouer des rapports, de collaborer, d'édifier et d'entretenir des collectivités dynamiques en cours de chemin. Les divergences et les conflits font nécessairement partie même des collectivités cohésives, mais, comme le fait valoir Saint-Martin (2000:35), les conflits sans voix politique sapent la cohésion. La cohésion désigne l'art de maintenir la diversité tout en créant un niveau fondamental d'unité, de pouvoir politique et d'intégration (Taylor, 2000).

3. Les coopératives et la collectivité

Il existe une documentation abondante qui soutient que les coopératives peuvent contribuer au développement des collectivités. Cette documentation illustre les façons dont les modes d'organisation des coopératives contribuent aux collectivités et les possibilités existantes d'autres contributions. Les études de cas et l'examen de la documentation analysent les incidences des coopératives sur les collectivités et soutiennent que les coopératives conviennent particulièrement bien aux collectivités qui s'efforcent de satisfaire aux exigences de la « nouvelle » économie. Alors que cette littérature n'est pas à proprement parler axée sur la

² Au Canada, le Réseau de la cohésion sociale, qui fait partie du Projet de recherche sur les politiques, définit en ces termes la cohésion sociale : « [...] le processus suivi qui consiste à développer une communauté de valeurs partagées, de défis partagés et de chances égales au Canada, reposant sur un sentiment de confiance, d'espoir et de réciprocité parmi tous les Canadiens. Le Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie (1999) et le Réseau de la cohésion sociale (1999) sont d'avis que la cohésion sociale se concentre sur les marginalisés et les défavorisés, sur les résultats économiques et sur l'instauration de rapports.

cohésion sociale, on estime que le développement des collectivités (DC) et que le développement économique des collectivités (DEC) confèrent et reflètent un sentiment d'identité et constituent les bases structurales de la solidarité et de l'entraide mutuelle.

Dans cette littérature, les coopératives d'épargne et de crédit, qui sont au coeur du présent rapport, ont un impact sur le capital financier d'une collectivité (p. ex. en offrant des emplois, des produits et des services et des politiques d'achat), sur le capital social (les gens qui travaillent ensemble, qui se lient entre eux et qui construisent des ponts) et sur le capital humain (qui favorise l'apprentissage et l'épanouissement de l'individu, ce qui est un moyen de développer le leadership)³. L'un des constats uniformes est que le fait d'accomplir des choses ensemble a pour effet de renforcer la confiance, ce qui est l'un des fondements de la cohésion. Toutefois, les données empiriques qui étayaient ces affirmations ne sont pas toujours aussi systématiques et précises qu'on pourrait le souhaiter. On aurait davantage confiance dans les résultats de ces recherches si d'autres instruments d'évaluation illustraient également les contributions importantes.

Or, le bilan social est un moyen efficace d'étudier le côté social des coopératives, à la fois en soulignant les engagements sociaux et en évaluant les résultats. Le bilan social et les autres données qui émanent des trois coopératives d'épargne et de crédit étudiées dans ce rapport fournissent des preuves qui ont un rapport avec la cohésion sociale. Le bilan social répond également aux changements qui se produisent dans le climat social des entreprises du secteur privé sans but lucratif et dans l'économie sociale des entreprises sans but lucratif et des coopératives. Les préoccupations suscitées par l'éthique et les responsabilités sociales sont abordées dans de nombreuses tribunes, et les entreprises commencent à vouloir, ou sont plutôt forcées de démontrer leurs responsabilités sociales d'une façon efficace. La responsabilité sociale à l'égard des collectivités où sont situées ces organismes est soulignée par un public préoccupé.

De nature à la fois qualitative et quantitative, la comptabilité, le bilan et les rapports sociaux et éthiques (CBRSE) est proposée comme instrument de gestion et comme moyen de rendre des comptes aux intervenants. Les tenants de la CBRSE font également valoir le rapport qui existe entre les résultats financiers et les responsabilités et le bilan social des sociétés, ce qui exerce un attrait indéniable sur l'intérêt personnel éclairé (Makower, 1996; diverses publications de l'Institute for Social and Ethical Accountability au Royaume-Uni). Bien fait et intègre, le bilan social peut contribuer à atténuer le niveau de cynisme et à renforcer le niveau de confiance, tout en faisant participer les citoyens à la vie de leur collectivité.

La défense de la CBRSE au Canada est assurée par des associations et des membres de la profession de comptable ou d'autres professions⁴. La Table ronde sur la transparence et la bonne gestion dans le secteur bénévole (1999) milite en faveur de déclarations de responsabilisation.

³ Il est tout à fait possible que les coopératives aient également des conséquences négatives, comme en témoignent le projet subventionné par l'USDA auquel participent Zeuli *et al.* (1998) ou le rapport d'Atwood et Baviskar, 1988.

⁴ Les associations englobent le Centre canadien d'éthique et de politique des entreprises, le Centre d'innovation pour des entreprises responsables inc., Canadian Business for Social Responsibility; le Conference Board du Canada (Choquette et Khoury, 2000. Au nombre des citoyens et des universitaires, il faut mentionner Kingston, 1998; Nitkin et Brooks, 1998; Svendsen, 1998; et également les numéros spéciaux du Journal of Business Ethics, 1997, 1998.

Dans le secteur coopératif, plusieurs coopératives d'épargne et de crédit prônent le bilan social tandis que la Canadian Co-operative Association a son propre manuel de bilan social. Les partisans du bilan social dans le secteur coopératif au Canada sont Brown (2000a, 2000b, 2000c), Bold (1991), MacLean et MacKinnon (2000), Cujes (1986), le Groupe de travail sur le bilan social (1985) et Scoggins (1988). Ces défenseurs attachent de l'importance aux rapports avec la collectivité et préconisent quelque chose qui dépasse les diverses formes de philanthropie de l'entreprise.

4. Éléments que l'on associe couramment à la cohésion sociale

Les éléments précis de la cohésion sociale que nous avons retenus pour ce rapport sont extraits de la littérature sur le développement des collectivités et le développement économique des collectivités. Dans cette littérature, les idées de développement des collectivités et des concepts analogues désignent les éléments d'une collectivité que l'on associe couramment à la cohésion sociale : a) le respect pour la diversité, mais également un sentiment d'intérêt public; b) le renforcement/facilitation des interactions sociales et le développement des rapports sociaux entre les individus et entre les entreprises de la collectivité; c) la création d'un contexte qui favorise la mobilisation des gens et les incite à collaborer pour répondre aux besoins et atteindre des buts communs (intérêt personnel mutuel); d) l'augmentation du contrôle local sur les questions qui revêtent de l'importance pour la collectivité locale; e) l'établissement d'un sentiment d'identité qui englobe l'engagement à l'égard de la collectivité et l'acceptation de sa part de responsabilité sociale à l'égard de la collectivité et de l'environnement; f) la façon de résoudre les désaccords et les conflits de manière équitable et démocratique; g) la durabilité des capacités et de l'environnement.

3. Bilan social et impact sur la collectivité – Trois coopératives d'épargne et de crédit canadiennes

1. Étude de trois coopératives d'épargne et de crédit

Cette recherche se penche sur les seules coopératives d'épargne et de crédit du Canada qui ont pris un engagement permanent à l'égard du bilan social et qui en ont réalisé plus d'un⁵. Différentes à l'échelle nationale et internationale, ces coopératives d'épargne et de crédit font partie d'un petit nombre d'institutions financières coopératives dans le monde qui se sont livrées à un bilan social détaillé, rigoureux et qui l'ont divulgué au public. Ces coopératives d'épargne et de crédit sont convaincues que le bilan social est un moyen de promouvoir et de démontrer la responsabilisation et que les bilans sociaux fournissent des renseignements qui peuvent orienter les activités, la planification stratégique et l'élaboration des politiques des coopératives d'épargne et de crédit. Toutes ont constaté que le bilan social avait des conséquences positives et

⁵ Dans ce rapport, je me concentre sur les coopératives d'épargne et de crédit et non pas sur les caisses populaires. Cela signifie que je ne traite pas du bilan social du Mouvement Desjardins au Québec en vertu duquel, en 1990, pratiquement les deux tiers des caisses ont publié des rapports de bilan social (Bold, 1991:98; Beauchamp, 1994). La Coopérative d'épargne et de crédit Church, l'un des cas étudiés ici, a subi l'influence du modèle du bilan social, après avoir obtenu des renseignements détaillés à son sujet en 1992.

toutes ont pris d'autres engagements à l'égard de ce type de bilan. Toutes se font les défenseurs du bilan social auprès des autres coopératives d'épargne et de crédit.

Les grandes questions demeurent les suivantes : faisons-nous ce que nous prêchons? Répondons-nous aux attentes de ceux avec qui nous travaillons? Pouvons-nous fournir des preuves irréfutables à ceux qui veulent connaître les réponses à ces questions? Étant donné que ces coopératives d'épargne et de crédit ont beaucoup de caractéristiques en commun avec n'importe quelle autre coopérative, il y a de fortes chances pour que leurs expériences présentent de l'utilité pour tout le secteur et, en particulier, pour les coopératives dont l'adhésion est ouverte.

Les coopératives d'épargne et de crédit sont un lieu qui se prête à merveille à l'étude des questions se rattachant au bilan social et à la cohésion sociale d'une collectivité. Les coopératives d'épargne et de crédit existent pour répondre aux besoins financiers de leurs membres-proprétaires. Une distinction cruciale entre les coopératives d'épargne et de crédit à adhésion ouverte et les autres institutions financières est que quiconque peut en devenir membre, a le droit de vote et la possibilité de postuler un poste ou de se porter volontaire sous d'autres rapports. Cela veut dire que quiconque au sein de la collectivité peut devenir membre et faire valoir ses points de vue. D'où le profond sentiment de chevauchement entre les membres et la collectivité, surtout dans les coopératives d'épargne et de crédit qui ont réussi à fortement s'implanter dans leur collectivité.

À propos de ces coopératives d'épargne et de crédit, nous avons extrait de leurs rapports de vérification les mesures et les indicateurs effectifs qui ont un rapport avec la collectivité et la démocratie, et avec les sept éléments de la cohésion sociale. Aucune de ces coopératives n'utilise le concept de cohésion sociale, mais tous les bilans sociaux rendent compte de la collectivité, de la démocratie des membres, des employés et de l'environnement. Nous étudierons cette section et d'autres sections pertinentes des rapports. Nous recourrons également à d'autres sources de données, notamment à des interviews avec les sujets interrogés. Le nom des coopératives d'épargne et de crédit reste confidentiel. Elles diffèrent considérablement l'une de l'autre et sont situées dans différentes provinces et régions du Canada. Leurs membres sont majoritairement citadins/banlieusards, même si deux comptent également des membres du milieu rural.

Ce projet de recherche a cerné les indicateurs des rapports sur le bilan social qui présentent de l'intérêt pour la collectivité. On a constaté que les indicateurs ainsi recensés avaient un rapport avec chacun des éléments de la cohésion extraits de la littérature. Les bilans sociaux réalisés par ces trois coopératives d'épargne et de crédit, à l'instar des bilans sociaux en général, s'apparentent plus à des bilans de production que de résultats. Cela signifie qu'ils vérifient généralement ce que l'organisation a fait plutôt que l'impact de ce qui a été fait.

Chaque coopérative d'épargne et de crédit a élaboré ses propres indicateurs (et les mesures de ces indicateurs) indépendamment. Dans toutes les coopératives d'épargne et de crédit, les décisions relatives aux mesures et aux indicateurs s'appuient sur un ou plusieurs des éléments suivants : les principes de la coopération, les conseils et les lignes directrices des personnes-ressources et les documents sur la RSE; la connaissance d'autres rapports sur le bilan social; les politiques et les engagements de la coopérative existante; les conseils d'autrui (employés, membres, groupes communautaires, etc.); les conseils de consultants; et bien plus encore. Les mesures utilisées sont à la fois d'ordre qualitatif et quantitatif. Les coopératives d'épargne et de crédit ont conçu et continuent d'améliorer leurs mesures et indicateurs

« maison »⁶. Les indicateurs choisis reflètent en général ce que fait la coopérative et non pas les lacunes au chapitre de ce qu'elles pourraient ou voudraient faire, même si celles-ci sont parfois mentionnées dans les rapports. En outre, les coopératives d'épargne et de crédit n'ont pas toujours des cibles ou des objectifs précis aux termes desquels il est possible d'évaluer leurs réalisations et leurs carences, même si toutes s'efforcent d'améliorer la situation.

2. Conclusions des études de cas

Les documents et l'analyse de ces trois études de cas nous permettent de tirer trois conclusions.

En premier lieu, les coopératives d'épargne et de crédit contribuent au développement de leurs collectivités. Les réalisations de ces coopératives dans les domaines de la démocratie et de la participation communautaire sont considérables. Du fait que ce sont des institutions financières stables appartenant à des intérêts locaux et offrant des produits et des services importants, en plus d'être des catalyseurs et des intervenants de la vie communautaire, ces coopératives offrent une contribution variée.

Les rapports sur le bilan social illustrent les extrants qui présentent de l'intérêt pour la collectivité et certains aboutissements importants également. Mentionnons à titre d'exemples le fait de fournir des services (et de servir de porte-parole à leurs membres) à un nombre croissant d'entreprises locales sans but lucratif, de documenter les subventions accordées à des projets communautaires menés à bien, d'améliorer le taux de satisfaction déclaré par leurs membres dans les sondages, de consentir des prêts à des groupes marginalisés ou exclus, de se livrer à des activités philanthropiques, de créer des emplois, d'apporter la preuve qu'elles sont de bons employeurs, de promouvoir la participation aux processus démocratiques, d'assurer le perfectionnement des dirigeants, etc. Le fait que les trois coopératives se soient engagées à évaluer le rendement à la fois dans le secteur social et dans le domaine financier témoigne d'un profond engagement, au même titre que le fait que la collectivité et la démocratie figurent dans chaque bilan.

Tous les répondants estiment que leur coopérative d'épargne et de crédit a un impact sur leur collectivité en plus d'être une ressource importante. Parmi le groupe de treize répondants, dix d'entre eux ont parlé de succès au chapitre du renforcement des capacités de la collectivité, et sept de l'impact de la coopérative sur la cohésion sociale. Même s'il faut bien admettre que les données illustrant le point de vue des collectivités proprement dites sont limitées, puisqu'elles proviennent essentiellement de sondages ciblés et de groupes de discussion (dans un cas) et des communications des membres (dans tous les cas), on peut néanmoins cerner un élément de préoccupation pour la collectivité, d'actions visant à apaiser ces préoccupations et de plans pour rendre les contributions plus utiles.

Chaque coopérative d'épargne et de crédit doit consciemment jongler pour concilier ses responsabilités sociales (envers la collectivité en général et envers ses membres) et ses responsabilités financières comme coopérative financièrement responsable. Elles analysent les

⁶ Ceux qui sont chargés de dresser le bilan social ont parfaitement conscience qu'ils participent à un processus d'apprentissage et qu'aucun bilan social n'est parfait. Le domaine du bilan social évolue rapidement et ceux qui doivent le dresser, peu importe qu'il s'agisse de personnes rémunérées (comme les employés et les consultants) ou de bénévoles (comme les membres du conseil et d'autres bénévoles) doivent se tenir au courant de cette évolution.

espoirs que les gens mettent dans une institution financière dans le domaine du DC et du DEC, en reconnaissant que le DEC cadre sans doute mieux avec la mission d'une coopérative financière. La collaboration avec les autres pour appuyer le DC est également perçue comme un moyen d'avoir un impact positif sans changer une organisation qui ne s'occupe pas directement du développement de la collectivité. L'idée d'une coopérative d'épargne et de crédit comme élément catalyseur, laquelle est prônée par le Centre régional de développement coopératif de Moncton, ne manquera sans doute pas de séduire l'une de ces coopératives d'épargne et de crédit. Mais, surtout, aucune d'entre elles n'est statique en ce qui concerne la collectivité. Toutes réfléchissent activement, analysent, interviennent, prennent des initiatives.

Les coopératives d'épargne et de crédit et les coopératives (et d'autres organismes communautaires et gouvernements) seraient mieux à même de savoir comment elles peuvent venir en aide à leur collectivité si celle-ci était dotée de son propre plan de développement ou qu'elle avait récemment mené à terme un projet d'indicateurs communautaires recensant ceux qui étaient susceptibles d'être améliorés. Mais ce qui serait encore préférable, c'est que la coopérative d'épargne et de crédit soit l'un des protagonistes participant à l'élaboration de ces plans. L'élaboration de ces plans a en effet des conséquences positives sur la cohésion en soi. Par exemple, Potapchuk et Crocker (1999) affirment qu'un plan de développement stratégique de toute la collectivité a pour effet de renforcer les capacités de cette dernière. Bislama et Mullein (1997) démontrent de leur côté que les collectivités peuvent utiliser les projets d'indicateurs pour reconnaître et évaluer les progrès réalisés dans le cadre de visions et d'objectifs partagés.

En deuxième lieu, le bilan social est précieux pour les coopératives d'épargne et de crédit et pour ceux qui s'intéressent au développement des collectivités. L'analyse des raisons qui poussent ces coopératives d'épargne et de crédit à dresser un bilan social révèle qu'à leur avis, le bilan social contribue aux objectifs du respect de l'engagement de combiner les objectifs sociaux et financiers, d'offrir un instrument qui aide les gestionnaires et les membres du conseil à améliorer la planification stratégique et la gestion et qui démontre l'efficacité, la responsabilisation et la responsabilité sociale aux employés, aux membres et au grand public. L'édification et le maintien d'un créneau comme institution démocratique, socialement responsable et d'intérêt collectif font également partie des raisons avancées par certains répondants. Pour ces trois coopératives d'épargne et de crédit, le bilan social s'inscrit dans leur engagement de prendre très au sérieux les valeurs et les principes des coopératives, notamment la valeur des responsabilités sociales et le principe de préoccupation pour la collectivité et le contrôle démocratique.

Le bilan social permet d'en savoir plus long sur les rapports multiples qu'entretiennent les coopératives et leurs collectivités, car il fait valoir des éléments que l'on apparente généralement au développement des collectivités et à la cohésion sociale. En tant qu'instrument et procédé, le bilan social est utile à ces institutions autant sur le plan de leur gestion stratégique que celui de la reconnaissance et de la promotion de « la différence coopérative ». À vrai dire, cet instrument est particulièrement bien adapté aux organismes comme les coopératives d'épargne et de crédit qui ont pris des engagements à l'égard des responsabilités sociales, de la propriété des membres et de la démocratie. Les principes de transparence et de responsabilisation ne sont pas aussi menaçants pour les coopératives d'épargne et de crédit qu'ils pourraient l'être pour des sociétés plus classiques, peu importe qu'elles soient cotées en bourse ou qu'elles appartiennent à des intérêts privés. On n'a pas décelé d'opposition philosophique au bilan social

dans ces coopératives d'épargne et de crédit, tandis que le fait de rendre compte des résultats du bilan social ne semble pas avoir eu de répercussions négatives.

Les études de cas révèlent à la fois des indicateurs et des mesures similaires et idiosyncratiques au chapitre du bilan social. Les indicateurs sont généralement importants, mesurables, simples, et ils fournissent des renseignements qui peuvent aboutir à la prise de mesures. Les coopératives d'épargne et de crédit reconnaissent que leurs indicateurs et mesures peuvent être améliorés et elles commencent même à envisager des mesures des résultats et des impacts. Lorsqu'on leur a demandé si le bilan social contribuait à évaluer les impacts sur la collectivité, sept des treize répondants ont choisi 1 ou 2 (1 = tout à fait d'accord). Cinq autres ont choisi un chiffre intermédiaire, un a choisi 4 et aucun n'a choisi 5 (pas du tout d'accord).

L'éventail des modèles utilisés est plein de promesses pour d'autres coopératives d'épargne et de crédit et coopératives, quelles que soient leurs ressources. Chacune a des atouts considérables ainsi que des faiblesses, et diffère sur le plan de la profondeur, de l'intégralité, de la nature de la participation des membres au processus, des coûts, de la rigueur, de la compréhension du rôle des intervenants et des problèmes de responsabilisation, de la dépendance à l'égard des bénévoles et de la vérification (interne par rapport à externe).

Il y a des possibilités de convergence future dans au moins certains domaines du bilan (comme les structures et les procédés démocratiques, la participation des membres, les placements sociaux, les responsabilités à l'égard de l'environnement), avec une certaine marge de divergence, le cas échéant. Toutes estiment que leur bilan social est utile en ce sens qu'il oblige à prêter une attention vigilante aux responsabilités sociales de la coopérative d'épargne et de crédit, ce qui contribue à la tâche permanente qui consiste à concilier les éléments qui font partie intégrante de toute coopérative, à savoir une saine gestion, la démocratie des propriétaires et les responsabilités sociales.

Les coopératives d'épargne et de crédit disposent encore d'une marge considérable pour obtenir l'adhésion de leurs membres à la notion de bilan social, développer leur conceptualisation des rapports avec leurs membres et les collectivités de leurs membres, approfondir leur connaissance de la démocratie et améliorer leurs indicateurs et mesures.

En troisième lieu, l'amélioration continue est importante. L'éducation et l'amélioration permanentes sont importantes, surtout lorsqu'on tient compte de la nature évolutive du bilan social. Toutefois, dans les rapports publiés ou dans les interviews menées auprès des répondants, il est manifeste que ces coopératives d'épargne et de crédit considèrent le bilan social comme un projet en cours, qui pourra être amélioré à chaque bilan ultérieur. Les répondants estiment tous qu'il est important d'améliorer la conceptualisation des domaines faisant l'objet du bilan social et des indicateurs et des mesures. Il paraît même indiqué de s'instruire auprès de ceux qui sont chargés de dresser le bilan social, et de prendre connaissance de la documentation assez volumineuse sur la question du bilan social et d'autres sujets connexes. Par exemple, il faut encourager le désir des coopératives d'épargne et de crédit de trouver des moyens d'utiliser le bilan social pour mesurer les aboutissements en plus des extrants.

4. Méthodologie du bilan social

1. Se tenir au courant du domaine

Il n'y a pas d'équivalent des « principes comptables généralement reconnus » dans le bilan social. On commence néanmoins à voir apparaître un accord général sur la signification de cette expression. Nous sommes d'avis que les méthodes normalisées des sciences sociales doivent être adoptées, quel que soit le modèle choisi. Il faut décrire ces méthodes pour les lecteurs intéressés et ces renseignements peuvent compléter au besoin la « vérification autonome d'un expert qualifié en bilan social ».

Les bilans les plus fructueux sont ceux qui sont bien planifiés, efficaces et qui sont dressés régulièrement, et non pas à titre exceptionnel. Les éléments du bilan doivent être vérifiables selon la « règle de preuve » et peuvent être distribués essentiellement à l'interne, ou connaître une plus large diffusion. Dans ce dernier cas, il est alors particulièrement recommandé de confier le bilan à un vérificateur de l'extérieur. Un seul bilan social ne peut pas tout représenter pour tout le monde. Il devient compliqué et inutile si c'est ce qu'il cherche à faire. Les principes d'intégralité, d'inclusivité et de rigueur méthodologique revêtent beaucoup d'importance. Cependant, un bilan social doit se situer dans un contexte (p. ex. les préoccupations des membres de l'organisation, les problèmes de gestion et les soucis des divers groupes et membres de la collectivité) et il doit avoir certaines limites. On ne peut pas non plus ignorer les problèmes de temps, de coût et de concordance avec d'autres priorités.

Les coopératives d'épargne et de crédit dont nous brossons ici le portrait n'agissent pas dans le vide. Les trois ont échangé leurs rapports avec d'autres, ont lu à leur tour les rapports des autres et sont au courant de AA1000⁷. À vrai dire, les répondants et les documents portent à croire que ces coopératives d'épargne et de crédit estiment qu'elles font partie d'un petit groupe de dirigeants dans le domaine du bilan social. Elles font en fait partie de l'univers plus étendu de la CBRSE (comptabilité, bilan et rapports sociaux et éthiques). Cet univers est relié lui-même au domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), aux initiatives sur les normes sociales, professionnelles et environnementales progressistes des dix dernières années et aux travaux suivis qui se font dans les domaines des études d'évaluation, des études d'impact, des indicateurs sociaux, économiques et environnementaux communautaires et des mesures des résultats. On constate une tentative concertée de vouloir définir les grands principes directeurs et les normes de la CBRSE et, en définitive, d'en arriver à une certaine uniformisation des mesures et des indicateurs. Ce dernier point incite à analyser les études d'évaluation et les domaines connexes, d'autant plus que l'objectif est désormais d'évaluer les aboutissements en plus des résultats.

La documentation sur le bilan social commence à peine à saisir l'importance de la conception de la méthodologie et des recherches et, en général, elle s'inspire davantage des pratiques comptables que de la documentation consacrée aux sciences sociales. Cette dernière est

⁷ Le Guide des normes AA1000 de l'Institute of Social and Ethical Accountability (2000) propose 13 principes essentiels du bilan social. La responsabilisation est le premier. Les autres sont énumérés sous la notion d'inclusivité et sont subdivisés entre ceux qui ont un rapport avec l'étendue et la nature du projet (intégralité, matérialité, ponctualité), l'utilité des informations (assurance de qualité, accessibilité), la qualité des informations (comparabilité, fiabilité, pertinence, compréhension) et la gestion suivie du processus (enchâssement, amélioration continue).

particulièrement importante quand le vérificateur veut un échantillon représentatif de divers types de données (comme les démarches des intervenants) ou qu'il veut évaluer les conséquences sociales des résultats de l'organisation.

2. Amélioration de la méthodologie

Le terme de méthodologie est vaste et se rapporte aux éléments suivants :

1) l'encadrement du modèle de recherche par rapport aux questions auxquelles le projet de recherche cherche à répondre et tout modèle ou théorie utilisé; 2) la planification des données à recueillir, pourquoi, comment et par qui; 3) comment les classer, les analyser et les présenter dans le rapport, et par qui. L'élément central de chacun de ces trois processus réside dans l'importance de données utiles – un bilan ne peut être supérieur aux éléments qu'il contient. Dans ce rapport, nous analysons ce que cela signifie avant de choisir trois questions connexes pour les analyser plus à fond : l'échantillonnage, la validité et la fiabilité, et le choix et la mesure des indicateurs.

Pour qu'un bilan social soit utile, il doit porter sur les indicateurs pertinents à l'organisation. L'essentiel est de choisir des indicateurs en fonction de leur importance et non pas seulement parce qu'ils peuvent être mesurés – tous les indicateurs et les mesures doivent être utiles d'une certaine façon⁸. Il faut préciser les conséquences prévues, notamment celles qui risquent d'être négatives. Ces prévisions peuvent orienter les décisions sur ce qu'il y a lieu de mesurer et de quelle façon. L'utilité des indicateurs est d'autant plus grande que l'on peut mettre les renseignements en contexte. Par exemple, y a-t-il un motif clair (une théorie) qui explique pourquoi ces indicateurs sont ceux qu'il faut évaluer? Ces renseignements peuvent-ils être comparés aux résultats antérieurs ou au contraire devenir une sorte de point de repère au titre duquel on comparera les résultats ultérieurs? Peut-on les comparer à un point de repère extérieur approprié? Les renseignements peuvent-ils être comparés aux buts ou aux cibles fixés par l'organisation ou à des normes réglementaires?

Ainsi, dans la mesure du possible, il doit y avoir des éléments de comparaison pour chaque élément mesuré et pour les propres cibles de l'organisation. Pour ce qui est des aboutissements, les enquêteurs doivent établir une thèse au sujet des effets des résultats de l'organisation sur la collectivité (ou d'autres éléments d'intérêt) et sur la meilleure façon d'indiquer et de mesurer ces effets. L'utilisation d'indicateurs multiples du même concept et les mesures multiples de chaque indicateur sont vivement recommandées. Tout cela renforce l'utilité de l'exercice, tout comme l'importance que l'on attache à l'échantillonnage, à la validité et à la fiabilité. Tout ce rapport analyse cette question et insiste sur le fait que les organismes et les consultants chargés du bilan social doivent prêter à ces questions toute l'attention qu'elles méritent.

⁸ Le concept d'« indicateur » est utilisé ici pour désigner le passage du concept général à ses parties mesurables spécifiques. Par exemple, un indicateur du concept de démocratie dynamique peut être « la participation aux AGA ». Cependant, il existe quantité de types de données qui peuvent servir à mesurer la participation que l'on appelle des mesures. Par exemple, la mesure n° 1 peut être la participation aux AGA en pourcentage du nombre total de membres, la mesure n° 2 peut être la participation aux AGA des membres d'une succursale, la mesure n° 3 peut être la participation de segments particuliers comme les jeunes, la mesure n° 4 peut être le nombre qui ont pris la parole sur des questions de fond lors d'une AGA récente. Un autre indicateur de démocratie peut être des « élections concurrentielles », avec leurs propres mesures.

De nombreux commentateurs préconisent l'utilisation d'indicateurs quantitatifs, même si le débat fait rage au sujet des avantages et des inconvénients qu'il y a à quantifier ou à préciser les équivalents monétaires du plus grand nombre d'indicateurs possible. Il est incontestable qu'une approche quantitative permet une évaluation plus étendue de la fiabilité et de la validité, ainsi que de la comparabilité par rapport à des points de repère extérieurs et à l'atteinte des cibles, etc. Toutefois, les données qualitatives ou descriptives présentent également leurs avantages, surtout en ce qui a trait à l'utilité et à la profondeur des données. Les deux sont nécessaires.

3. Résultats et aboutissements

Pour toutes les organisations qui publient un bilan social, il est important de rendre compte des résultats, afin de montrer ce que l'organisation fait et comment. Par exemple, il se peut qu'une coopérative d'épargne et de crédit fasse un don d'argent, aide à mettre sur pied un projet de coopérative d'habitation, ou qu'elle consulte les dirigeants de la collectivité sur les priorités, etc. Toutefois, comme le font remarquer les répondants des coopératives d'épargne et de crédit canadiennes, après avoir mieux cerné la question de ces résultats, on commence à se demander « et alors? ». En d'autres termes, quelles sont les conséquences de ces résultats? L'organisation peut-elle prétendre avoir accompli ce qu'elle visait?

Les gouvernements eux aussi s'intéressent de plus en plus aux résultats, en évaluant certaines des conséquences de leurs programmes et de leurs politiques (Ormala, 1994; Conseil du Trésor du Canada, 2000; gouvernement de Nouvelle-Écosse, 1998; gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador, 1996 et 1998). Les organismes sans but lucratif procèdent eux aussi à ce revirement.

Plusieurs termes servent à décrire l'évaluation des résultats. Parmi les plus courants, mentionnons les études d'évaluation, les études d'impact, les indicateurs communautaires et la mesure des aboutissements. Le bilan social est un instrument préconisé pour évaluer les aboutissements. Toutes les techniques de mesure des aboutissements réclament des connaissances approfondies et une rigueur méthodologique, peu importe qu'elles soient exécutées à l'interne ou à l'extérieur. Il n'existe pas une seule bonne méthode d'analyse des impacts (voir analyse des méthodes dans Ormala, 1994), mais il faut prendre bien soin de choisir la méthode qui convient.

Les sociologues, les chercheurs sur les méthodes d'évaluation et d'autres se soucient depuis de nombreuses années du choix d'« indicateurs sociaux » valables et fiables qui permettent de cerner l'état d'une société ou d'une collectivité et le règne de l'État providence aiguillonné par ces travaux. On s'est évertué à suivre les changements survenus dans ces indicateurs, par rapport aux programmes et aux politiques du gouvernement. Un défi de taille consiste à déterminer avec certitude qu'un impact qui se manifeste est vraiment le résultat de la production d'une organisation et non pas la conséquence d'un autre facteur. Il est souhaitable de faire preuve de créativité dans le choix des indicateurs et l'utilisation d'indicateurs multiples est précieuse. La convergence des résultats inspire confiance dans les données. Au nombre des méthodes, il peut y avoir des interviews, des sondages, l'établissement de statistiques, des études de cas, des comités d'évaluation, etc. Il est également nécessaire de prendre des mesures de référence avant que les programmes ne soient adoptés si l'on veut en suivre les impacts.

L'évaluation est d'autant plus valable qu'elle se concentre sur les paramètres les plus pertinents en tenant compte des objectifs et du contexte, et également sur les impacts involontaires cernés par les intervenants, et non sur tous les aboutissements possibles. Par exemple, advenant qu'un projet d'habitation auquel une coopérative d'épargne et de crédit participe intensivement se remplit de résidents appartenant au segment qu'il était censé servir, il s'agit alors là d'une mesure de l'impact. D'autres membres de la collectivité pourront vouloir des mesures de l'impact du projet sur le quartier. Comme second exemple, prenons un indicateur du renforcement efficace des capacités. Pour mesurer ce facteur, la coopérative d'épargne et de crédit peut évaluer les cas effectifs d'activisme communautaire. Elle peut également solliciter les avis et les perceptions de gens bien renseignés qui peuvent aussi cerner les impacts involontaires.

L'examen de la documentation consacrée aux mesures et au bilan social révèle qu'on utilise un grand nombre d'indicateurs et de mesures des aboutissements. Le présent rapport propose une sélection de ceux qui ont un rapport avec les éléments de la cohésion sociale. L'évaluation des aboutissements d'une coopérative d'épargne et de crédit ou d'une coopérative peut s'inspirer de ces indicateurs, mais également tenir compte de ses objectifs, du contexte, de la théorie du changement, de même que des impacts involontaires pertinents cernés par les intervenants, qui ne sont pas tous des indicateurs possibles des aboutissements.

5. Secteurs potentiels qui se prêtent à la participation du gouvernement fédéral

1. Analyse du rôle du gouvernement fédéral dans l'établissement du cadre des procédés de cohésion à l'échelle communautaire

Le gouvernement national a un rôle important à jouer dans l'établissement du contexte de la résolution équitable et démocratique des désaccords et des conflits (institutions politiques, valeurs démocratiques et puissante culture civique), le respect de la diversité (permettre à tous de s'exprimer, maintenir une politique commune) et le renforcement des capacités communautaires (notamment des capacités financières, sociales et humaines). Le fait de se polariser sur les nantis et les démunis empêche ces efforts d'aboutir, de sorte que les gouvernements doivent adopter des programmes et des politiques qui atténueront les écarts de richesse et l'exclusion sociale (Kearns et Forrest, 2000; Mumford, 2000). Les gouvernements ne doivent pas abandonner leurs responsabilités à l'égard des organes non élus et qui n'ont pas de comptes à rendre. Aussi importantes soient-elles, même les coopératives démocratiques n'ont pas autant de comptes à rendre que les gouvernements. L'État redevable démocratiquement a un rôle à jouer « pour fournir un cadre au sein duquel on peut concilier des intérêts conflictuels, en sa qualité d'orchestrateur des ressources, de courtier d'intérêts différents et d'investisseur dans la capacité et les atouts de ceux qui sont systématiquement exclus [...] (Taylor, 2000). Les recherches incitent à croire que la cohésion, la capacité et la saine gestion sont des éléments interdépendants (McGuire *et al.*, 1994).

Une partie du revirement qu'il faut faire pour régler les problèmes de cohésion sociale consiste à mettre l'accent sur le niveau communautaire de la vie canadienne ainsi que sur les rapports entre les collectivités locales et la société en général. Comme nous le rappellent Comeau (2000) et Kearns et Forrest (2000), la cohésion sociale est un problème à différents échelons de la société. Étant donné que les paramètres les plus négatifs de la mondialisation se font sentir sur le plan communautaire, la cohésion à ce chapitre est menacée, ce qui est un

problème vu que les collectivités qui se caractérisent par la cohésion sociale sont mieux en mesure de se mobiliser pour répondre à leurs besoins.

Une option qui s'offre au gouvernement pour atteindre la cohésion sociale est de reconnaître et de créer un potentiel dans l'économie sociale, à l'échelle locale et nationale. Extrêmement importante sur le plan historique au Canada, l'économie sociale joue désormais un rôle dans la réaction et l'opposition à l'association négative du développement économique et de la cohésion sociale, et elle va même jusqu'à s'incruster dans les secteurs délaissés par les gouvernements obligés de pratiquer toutes sortes de compressions. L'économie sociale souligne la démocratisation et la décentralisation des activités économiques et l'on prévoit d'ores et déjà que ce secteur de l'économie prendra de plus en plus d'importance à mesure que les questions d'exclusion et de cohésion deviennent plus pressantes (Perry et Lewis, 1994; Bourque, 1999). L'un des atouts de l'économie sociale est qu'elle est orientée vers les besoins et les aspirations de la collectivité, ce qui est un élément de faiblesse pour le secteur privé. Le gouvernement collabore déjà avec le secteur sans but lucratif. Un autre secteur de l'économie sociale, celui des coopératives et des coopératives d'épargne et de crédit, mérite que l'on reconnaisse le rôle distinctif qu'il a à jouer. Les partenariats sont des moyens qui promettent d'apporter des contributions à l'échelle locale.

Les gouvernements peuvent également inciter les organismes de l'économie sociale et de l'économie d'entreprise à adopter une position socialement responsable, tout en sachant que cette position ne sera pas la même dans tous les organismes⁹. Cet encouragement peut être un mélange judicieux d'initiatives volontaires moyennant un minimum de normes réglementaires. Le gouvernement peut montrer l'exemple lui-même, en se servant d'instruments comme le bilan social et les études d'évaluation, qui constitueront les fondements des rapports publiés sur la réceptivité et la transparence du gouvernement. Il peut également parrainer des recherches sur les indicateurs sociaux adaptés à l'échelle communautaire (en poursuivant par exemple l'initiative IPR-Atlantique) et parrainer des stratégies de communication sur les résultats de ces recherches. Il peut offrir des crédits modestes aux organismes parapluies pour qu'ils collaborent à la création d'un site Web qui fournira des renseignements électroniques sur la responsabilisation démocratique, la CBRSE, la RSE et des sujets connexes. Étant donné qu'on ne peut pas vraiment parler de responsabilisation à moins que celle-ci ne soit exigée par ceux à qui s'adressent les rapports, ces changements nécessitent plus qu'une simple divulgation. Ils prévoient une redistribution du pouvoir, ce qui cadre bien avec les points de vue démocratiques de la transparence et de la responsabilisation (Maltby, 1997; Taylor, 2000).

⁹ Comme le mentionne le Comité sénatorial permanent (1999), le ministère du Développement des ressources humaines finance des projets sur la responsabilité sociale, les pratiques optimales et la rétribution des sociétés qui agissent de manière socialement responsable. Ce sont là d'excellents exemples de l'orientation vers un contexte qui valorise la responsabilité sociale et qui agit de manière responsable.

2. Recommandations relatives aux secteurs potentiels qui se prêtent à la participation du gouvernement

1. Gouvernement fédéral :

1.1 Que le gouvernement accorde la priorité à son rôle qui consiste à établir le cadre du règlement équitable et démocratique des désaccords et des conflits (institutions politiques, valeurs démocratiques et puissante culture civique), à assurer le respect de la diversité (en donnant la parole à tous et en maintenant une politique commune) et à renforcer les capacités communautaires (notamment les capacités financières, sociales et humaines).

1.2 Que le gouvernement fédéral poursuive ses initiatives dans les domaines de la responsabilisation et de la gouvernance – en particulier en ce qui a trait à la cohésion sociale.

1.3 Que le gouvernement parraine des recherches sur les indicateurs sociaux adaptées à l'échelle communautaire (en assurant notamment le suivi de l'initiative IPR-Atlantique) et qu'il parraine des stratégies de communication sur les résultats de ces recherches.

1.4 Que le gouvernement établisse des partenariats avec d'autres organismes pour parrainer des recherches sur la CBRSE et qu'il assure la formation nécessaire pour dresser des bilans sociaux de qualité.

1.5 Que le gouvernement accorde des crédits modestes aux organismes parapluies pour qu'ils collaborent ensemble à la création d'un site Web pour fournir des renseignements électroniques sur la responsabilisation démocratique, la CBRSE, la RSE et des sujets connexes (peut-être par le biais du Secrétariat aux coopératives – voir ci-après).

2. Pour les sociétés en général, y compris les coopératives :

2.1 Que le gouvernement collabore avec les protagonistes du domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise pour promouvoir le dialogue et transformer le climat moral au sein duquel les sociétés évoluent.

2.2 Que le gouvernement encourage l'utilisation d'instruments de responsabilisation, pour apaiser les préoccupations des intervenants des collectivités où les entreprises font des affaires.

2.3 Dans le cadre de nombreuses consultations, que le gouvernement fédéral songe à exiger une version abrégée d'un rapport social (qui se concentrerait peut-être sur les résultats), lequel fera partie d'un rapport existant déjà prescrit.

3. Au sujet de l'économie sociale, en particulier des coopératives et des coopératives d'épargne et de crédit :

3.1 Que le gouvernement oriente les programmes nouveaux et existants pour encourager et faciliter les rapports entre les organismes communautaires locaux (conseils communautaires?) – en les consultant abondamment sur l'élaboration de ces programmes.

3.2 Que le gouvernement fédéral continue à collaborer avec le secteur bénévole et à surveiller les mesures prises en réponse aux recommandations de la Table ronde sur la transparence et la bonne gestion dans le secteur bénévole (le Rapport Broadbent, 1999) et du propre groupe de travail du gouvernement.

3.3 Que le gouvernement fédéral collabore avec le secteur coopératif pour résoudre certains des mêmes problèmes étudiés par le secteur sans but lucratif (partenariats, contrôle, responsabilisation).

3.4 Que le Secrétariat aux coopératives :

- (i) ajoute des questions à son sondage annuel où il sollicite des renseignements sur les contributions à la collectivité et sur les structures et les pratiques de gouvernance, et sollicite des exemplaires des rapports ou des vérifications rendus publics;
- (ii) collabore avec les organismes agricoles de production et d'exportation en vue de mettre sur pied un ou plusieurs centres de documentation sur la responsabilité sociale des entreprises, la CBRSE, le DC et le DEC du secteur coopératif et la méthodologie. Des exemplaires des rapports publics publiés dans le secteur à l'échelle nationale ou internationale doivent également devenir disponibles;
- (iii) songe à constituer une banque de ressources humaines connaissant les coopératives avec qui on peut communiquer ou discuter sur le sujet de la CBRSE et de la responsabilité sociale des entreprises;
- (iv) collabore avec les coopératives agricoles de production et d'exportation à l'organisation et au soutien de forums au sein et à l'extérieur du gouvernement pour discuter de la responsabilité sociale et de ses rapports avec la cohésion sociale et d'autres questions de DC présentant un intérêt mutuel;
- (v) s'occupe de promouvoir (à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement) les travaux des centres de développement coopératif et les rapports sociaux qu'ils publient sur eux-mêmes ou sur les projets mis en oeuvre (p. ex. CRDC Moncton).

4. Pour les organes de réglementation provinciaux :

4.1 Qu'ils ajoutent des questions aux rapports qu'on exige d'eux pour solliciter des renseignements sur les contributions à la collectivité et sur les structures et les pratiques de gouvernance.

4.2 Qu'ils soient tenus au courant des centres de documentation mis sur pied et sur les banques de ressources.

4.3 Qu'ils mettent en ligne tous les rapports publics publiés par les organismes relevant de leurs compétences.

4.4 Qu'ils collaborent avec le gouvernement fédéral et les administrations locales à l'élaboration et la réalisation de politiques qui prévoient le renforcement des capacités à l'échelle locale, et qu'ils stimulent les efforts visant le DC et le DEC.

6. Conclusion et réflexions

Ces enquêtes s'articulent autour de deux thèmes : le rôle joué par les coopératives d'épargne et de crédit dans le renforcement de la cohésion sociale au sein de leur collectivité et l'évaluation et la formulation de conseils en vue de renforcer la méthodologie du bilan social comme instrument efficace pour les coopératives d'épargne et de crédit et les coopératives.

Thème 1 : Rôles des coopératives d'épargne et de crédit dans leur collectivité

Objectif 1.1 Illustrer et analyser les réalisations

Les preuves que l'on trouve dans la documentation et dans l'étude de trois coopératives d'épargne et de crédit démontrent qu'en étant des institutions financières stables, démocratiques et appartenant à des intérêts locaux, les coopératives d'épargne et de crédit contribuent au développement des collectivités et à la cohésion sociale tout en fournissant des produits et des services jugés nécessaires. De nombreuses coopératives d'épargne et de crédit vont encore plus loin, devenant d'importants philanthropes locaux, élaborant des programmes à l'intention des marginaux ou des exclus, établissant des partenariats sur le DEC ou le DC, organisant des babillards communautaires, soutenant ou dispensant des programmes éducatifs novateurs et se livrant à quantité d'autres activités. Les coopératives d'épargne et de crédit incarnent et encouragent les initiatives communautaires. À l'échelle nationale et provinciale dans le réseau des coopératives d'épargne et de crédit, il y a des prix annuels qui sanctionnent et célèbrent les contributions des coopératives à la collectivité au cours de l'année écoulée.

Les trois coopératives d'épargne et de crédit étudiées ici montrent la voie à suivre et fournissent d'autres ressources importantes aux collectivités comme du temps, de l'argent, des installations, des équipements, des occasions de s'instruire sur la démocratie et d'acquérir une expérience du leadership. Elles ont toutes pris certaines initiatives de DC ou de DEC et se perçoivent comme contribuant au renforcement des capacités et à la cohésion sociale. Toutes veulent avoir des répercussions positives sur leurs collectivités et elles y parviennent (plus ou moins). Par exemple, une coopérative d'épargne et de crédit participe à une initiative de logement à coût abordable. Une autre s'efforce de répondre aux besoins financiers des sans-abri et recherche des organismes sans but lucratif comme partenaires potentiels. Une troisième est en rapport avec les groupes de développement économique communautaires dans chacune des collectivités qu'elle dessert et elle collabore avec d'autres organismes au financement des petites entreprises. L'une a rénové et agrandi un immeuble sur la rue principale de la municipalité, au ravissement de la petite collectivité. Une autre a mis en place des programmes pour venir en aide à ses clients qui sont incapables d'effectuer leurs versements réguliers dans le cadre d'un prêt en raison de circonstances indépendantes de leur volonté. Toutes se soucient des processus démocratiques et cherchent à recruter des bénévoles engagés. Il s'agit là d'un petit échantillon des multiples contributions illustrées dans les rapports sur le bilan social ou mentionnées au cours des interviews. Le processus de planification et d'établissement d'un bilan social semble également avoir renforcé ces divers engagements et a pavé la voie à d'autres idées novatrices pour les coopératives d'épargne et de crédit.

Le contexte des collectivités est éminemment disparate. Il suffit de prendre une coopérative d'épargne et de crédit qui est la seule institution financière d'une petite collectivité relativement homogène et de la comparer à une autre située dans un quartier hétérogène, très peuplé et hautement concurrentiel. Ou l'on peut comparer la grosse coopérative d'épargne et de crédit complexe et relativement riche à la plus petite, moins différenciée et moins opulente. Le niveau d'officialisation nécessaire pour faire évaluer leurs rapports diffère lui aussi.

Alors que les rapports officiels sont toujours importants, l'officialisation (comme les partenariats officiels, les postes définis comme responsables du DC et de la RSE, les documents stratégiques, les bilans sociaux) a plus de chances de caractériser les rapports communautaires dans les centres urbains plus importants et plus hétérogènes. La détermination des priorités et des

besoins peut également être plus difficile dans ces milieux – les intervenants peuvent être plus difficiles à joindre et peuvent ne pas être d'accord les uns avec les autres. En pareil cas, l'officialisation peut contribuer à clarifier les choix opérés et à réduire les conflits ou les malentendus. Le bilan social, en tant que paramètre de l'officialisation, est important pour ces organisations.

La taille et l'opulence risquent également d'affecter les rapports avec la collectivité. L'opulence multiplie les choix et facilite l'établissement des priorités sociales. La taille et l'opulence se conjuguent pour fournir à la fois des ressources financières et humaines, ce qui a pour effet de multiplier les possibilités. Toutefois, les petites coopératives d'épargne et de crédit peuvent incontestablement avoir un impact, que ce soit dans les centres urbains ou dans les petites collectivités. Dans les centres urbains, les petites coopératives d'épargne et de crédit ont plus de chances de cibler des éléments très précis de la participation communautaire et de mobiliser des segments particuliers de la collectivité. Dans les petites collectivités où la coopérative d'épargne et de crédit est solidement implantée et compte des membres très fidèles, elle peut mieux cerner les préoccupations générales de la collectivité et y réagir. Elle peut également avoir plus de facilité à déterminer les dirigeants et les organismes de l'extérieur qui l'aideront dans une initiative. Cela veut dire que la coopérative a une grande visibilité et qu'elle a un impact sur l'existence d'un pourcentage élevé de la population.

Objectif 1.2 Analyse de l'utilisation du bilan social par les coopératives d'épargne et de crédit

Les études de cas démontrent l'importance du bilan social pour illustrer les réalisations dans les domaines de la participation communautaire et démocratique. Ces coopératives d'épargne et de crédit manient de mieux en mieux le bilan social et l'on peut s'attendre à ce que les bilans futurs incorporent un plus grand nombre de mesures des aboutissements, en sus des mesures des résultats. En dépit de lacunes manifestes qui sont clairement mentionnées dans leurs bilans, les trois produisent des travaux de qualité et font preuve d'amélioration continue. Elles utilisent des modèles très différents de bilan social dont l'échelle et la profondeur varient beaucoup. Elles savent ce qu'il convient d'étudier, elles ont acquis une expérience et un savoir-faire précieux et peuvent servir de ressource à d'autres. Leurs travaux fournissent d'utiles exemples d'indicateurs, de mesures, de points de repère et de cibles. Enfin, ces coopératives font face à des défis analogues en ce qui concerne jusqu'où elles peuvent aller, comment assurer des bilans de qualité et comment mesurer au mieux les aboutissements.

Les coopératives d'épargne et de crédit ont taillé leur bilan à la mesure de leur situation, tout en y incorporant un plus grand nombre d'indicateurs et de mesures normalisés, le cas échéant. Cela veut dire que le bilan social aide les coopératives d'épargne et de crédit à cerner et à mesurer les indicateurs qui présentent vraiment pour elles de l'utilité.

Elles abordent le bilan social avec un mélange d'engagement profond et d'intérêt personnel éclairé, en sachant que les avantages du bilan social englobent la possibilité d'accroître l'engagement et la fidélité de leurs membres et d'attirer de nouveaux membres. Le bilan social aide également à concilier, encore qu'avec un déplacement du point d'équilibre, les priorités sociales et économiques. Les répondants (1999) affirment que le bilan social présente des avantages considérables en ce sens qu'il les sensibilise aux engagements sociaux et aux conséquences pour la collectivité. Le bilan contribue au respect des engagements pris, à

l'amélioration de la réputation de la coopérative, à l'accroissement des connaissances de l'organisation et à la planification et à la prise de décisions.

Thème 2 : La valeur du bilan social, méthodologie

Objectif 2.1 Pertinence du bilan social pour les organismes qui ont pris des engagements à l'égard de la responsabilité sociale, de la propriété des membres et de la démocratie

Le bilan social marque incontestablement un progrès significatif dans les efforts visant à lier le rendement de l'organisation à l'évolution de ses priorités et de ses actions. Le bilan social répond également aux préoccupations modernes sur le plan de la responsabilisation et de la transparence. L'analyse de ces trois coopératives d'épargne et de crédit, de même que la documentation sur le bilan social et d'autres questions connexes, démontrent que le bilan social est un instrument important pour les coopératives d'épargne et de crédit et les coopératives, dont la philosophie et les structures diffèrent de celles des entreprises traditionnelles. Le bilan social aide à faire le suivi de l'éventail des engagements sociaux, notamment de la responsabilisation, et peut aider à s'en tenir aux objectifs que l'on s'est fixés. La divulgation et la responsabilisation sont des éléments moins menaçants pour les coopératives d'épargne et de crédit.

Le bilan social peut également protéger les résultats financiers et beaucoup vont même jusqu'à prétendre que le succès des coopératives a un rapport étroit avec le maintien des différences qui les caractérisent. De plus, toute organisation qui fait des déclarations publiques sur ses responsabilités sociales et ses impacts sur la collectivité a tout intérêt à avoir des politiques et des pratiques explicites, à se fixer des objectifs de réussite et à publier des rapports sociaux.

Étant donné qu'une bonne part des travaux qui se font sur les normes et les méthodes régissant le bilan social ont un rapport avec les sociétés traditionnelles, il est important que les coopératives et les coopératives d'épargne et de crédit collaborent ensemble au sujet du bilan social dans leur secteur, en prenant part à l'élaboration de modèles et de normes de bilan social adaptés à leurs besoins. L'ISEA collabore déjà avec un groupe international de sociétés, de sociétés sans but lucratif, de coopératives d'épargne et de crédit et de coopératives à l'élaboration de normes générales (pour toutes les entreprises) et à l'agrément des vérificateurs.

Objectif 2.2 Contribuer à l'élaboration d'une méthodologie du bilan social

Les indicateurs et les mesures examinés dans les bilans sociaux établis par les trois coopératives d'épargne et de crédit étudiées ici sont utiles à quiconque souhaite vérifier les contributions à la collectivité et les pratiques démocratiques. L'examen de la documentation a également révélé des exemples valables de mesures ayant un rapport avec les éléments de cohésion sociale. En tant que méthode d'évaluation évolutive, le bilan social doit continuer à s'améliorer sous divers rapports. Les trois coopératives d'épargne et de crédit offrent des idées intéressantes à ceux qui souhaitent s'engager sur la voie du bilan social. Par exemple, il importe de prendre le temps de conceptualiser (et de reconceptualiser au besoin) des termes comme collectivité, résultats, aboutissements, impact souhaité sur la collectivité et rapports avec la

collectivité. Les observations et les suggestions qui se dégagent de cette recherche peuvent être résumées comme suit :

- le bilan social est moins efficace lorsqu'il est utilisé comme instrument « autonome », en dehors de contexte élargi d'analyse des contributions sociales d'une organisation;
- la notion d'intervenant telle qu'élaborée par la New Economics Foundation présente une grande valeur, même si ce n'est pas la seule voie qui conduit à un bilan social efficace et de qualité supérieure. Il faut régler toutes les questions sur les intervenants (comme les priorités, l'équilibre, l'échantillonnage, etc.);
- en rapport avec ce qui précède, il faut également régler les questions de pouvoir, de contrôle et de responsabilisation;
- la méthodologie du bilan social devient de plus en plus complexe et exige une plus grande rigueur (construction abstraite des concepts et des procédés, choix des indicateurs et des mesures, échantillonnage, validité et fiabilité). Elle doit être plus au fait de la documentation sur l'évaluation sociale, des études d'évaluation et des méthodes de recherche sociologique en général, d'autant plus que l'on attache de plus en plus d'importance à la documentation touchant les aboutissements et les résultats;
- chaque élément d'information d'un bilan doit viser un objectif clair et précis. Il faut éviter les mesures sous-conceptualisées (sauf si on a un motif valable de le faire) et les données exogènes;
- il est important d'échanger des expériences, d'élaborer des normes communes, d'échanger des mesures et des indicateurs tout en se laissant une certaine marge pour adapter le bilan social aux besoins de chaque organisation. Les organisations et les collectivités dont elles font partie varient considérablement;
- la documentation sur le bilan social (notamment les rapports sociaux d'autres organisations) offre des exemples utiles de mesures et d'indicateurs.

Parmi les nombreuses difficultés qu'éprouvent les coopératives à mettre en pratique leurs principes, il faut mentionner la notion de collectivité et la place qu'y occupe la coopérative d'épargne et de crédit. Ce projet de recherche démontre que cela ne fait pas souvent l'objet d'une attention explicite et que, même lorsqu'on s'en préoccupe, cela est rarement suffisant. Pour bien conceptualiser la notion de collectivité, il faut examiner des questions comme : a) le rapport des membres-proprétaires avec le concept opérationnel de collectivité (p. ex. dans une coopérative d'épargne et de crédit ayant des liens avec la collectivité, quelles sont les conséquences du fait que les membres proviennent de la (des) collectivité(s) où est située la coopérative). Et pourquoi ne pas prendre la décision de fusionner, de comprimer les effectifs, de réduire la présence géographique, etc.? b) quel est le rapport qui convient le mieux entre une coopérative d'épargne et de crédit particulière et sa (ses) collectivité(s)? La (les) dessert-elle comme il faut, fait-elle des choses pour elle(s), avec elle(s), est-elle enchâssée dans elle(s), etc.? c) que veut accomplir la coopérative par rapport à la collectivité? Que veut la collectivité et comment la coopérative peut-elle le savoir? Qu'advient-il lorsque les attentes sont divergentes et même conflictuelles ou qu'elles incitent l'organisation à s'écarter de ses activités de base? d) que dire des questions de pouvoir et de responsabilisation? Pour les organisations dont l'adhésion est entièrement ouverte comme les coopératives de consommation et les coopératives d'épargne et de crédit, quel doit être le niveau de responsabilisation de la coopérative à l'égard des non-membres lorsque

n'importe qui et n'importe quelle organisation peut devenir propriétaire-membre? Pour les organisations du secteur coopératif, comment s'y prend-on pour concilier les intérêts des divers intervenants (y compris les membres)? Est-il même opportun de s'appuyer fortement sur les thèses des intervenants élaborées principalement pour un contexte non démocratique?

Objectif 2.3 Produire des renseignements utiles

Ce rapport présente des renseignements détaillés extraits des études de cas et de la documentation qui s'y rapporte. Ces renseignements devraient s'avérer utiles pour les gouvernements et d'autres organismes intéressés à élaborer des politiques et des pratiques visant à développer les collectivités. La longue liste d'ouvrages de référence que contient le rapport *in extenso* constitue également une ressource importante.