# **CAHIERS DU CRISES**

Collection Thèses et Mémoires

#### Vol. 01 no. 01

Effets sur la proximité des regroupements de Caisses Populaires au sein de territoires ruraux en transformation par Geneviève Huot

> Sous la direction de Benoît Lévesque Et la codirection de Marie-Claire Malo

# UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

# EFFETS SUR LA PROXIMITÉ DES REGROUPEMENTS DE CAISSES POPULAIRES AU SEIN DE TERRITOIRES RURAUX EN TRANSFORMATION

# MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR GENEVIÈVE HUOT

**MARS 2001** 

L'amour de l'argent comme objet de possession sera reconnu pour ce qu'il est : un état morbide plutôt répugnant, l'une de ces inclinations à demi criminelles et à demi pathologiques dont on confie les soins en frissonnant aux spécialistes des maladies mentales.

John Maynard Keynes

#### REMERCIEMENTS

Deux années de CRISES<sup>1</sup> se terminent pour moi au terme desquelles je peux déposer ce mémoire de maîtrise. Je ne peux le faire sans souligner la collaboration de nombreuses personnes.

Je tiens d'abord à remercier Benoît Lévesque qui m'a accueillie au sein de ce centre de recherche et a dirigé mon mémoire, me faisant bénéficier de ses connaissances impressionnantes. Je tiens aussi à dire ma grande reconnaissance à Marie-Claire Malo qui a codirigé mon mémoire. S'y intéressant de près, elle m 'a non seulement apporté un encadrement complémentaire et soutenu, mais a su me donner le goût d'y travailler.

Je ne peux passer sous silence la collaboration de Sarah Lévesque qui a réalisé avec moi la plupart des études de cas. Sa participation a allégé mon travail et l'a rendu plus agréable.

Je tiens encore à remercier Margie Mendell, professeure à l'Université Concordia et Marie J. Bouchard, professeure à l'UQÀM qui ont commenté ce projet à diverses étapes. Merci aussi à Mauro Malservisi et Anne-Marie Bhéreur de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQÀM pour leur appui à la publication des études de cas.

Pour leur soutien financier, merci à Solidarité rurale du Québec, la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQÀM, le CRISES, mes parents et mes amis qui, bien souvent, payaient la tournée durant ces années...

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Le CRISES est le Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats.

# TABLE DES MATIÈRES

LIST	E DES TABLEAUX	VII		
LIST	E DES FIGURES	VIII		
LIST	Desjardins dans la crise du fordisme	IX		
RÉSUMÉ				
INTR	RODUCTION	1		
_				
1.1				
1.2				
1.3	-			
1.4	-			
1.5	C			
СНА	PITRE II			
CAD	RE THÉORIQUE	17		
2.1	Les conventions et les grandeurs	18		
2.2	La recomposition du territoire local	21		
2.3	La régulation	22		
2.3	.1 Apport des théories de la régulation au développement local	24		
2.3				
	27			
2.4	L'étude du monde rural	28		
2.5	Les écrits de Claude Vienney	30		
2.6	Le schéma de Malo	32		

#### CHAPITRE III 3.1 3.2 3.3 Hypothèses 38 3.3.1 3.3.2 3.3.3 Hypothèse 3 .......40 3.3.4 CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE 42 CHAPITRE V 5.1 Le cas de Saint-Camille 45 5 1 1 512 La caisse 46 5.1.3 Le cas de Mirabel 50 5.2 521 La collectivité 50 5.2.2 La caisse 52 523 5.3 5 3 1 5.3.2 La caisse 56 5.3.3 Les stratégies adoptées 58 54 Le cas de Saint-Alexis-de-Montcalm 59 5.4.1 La collectivité 59 5.4.2

5.4.3	3 Les stratégies adoptées	61
5.5	Comparaison des cas	61
СНАЕ	PITRE VI	
VÉRI	FICATION DES HYPOTHÈSES	64
6.1	Hypothèse 1	64
6.1.	1 Le cas de Saint-Camille	64
6.1.2	2 Le cas de Mirabel	65
6.1.3	3 Le cas de Racine	66
6.1.4	4 Le cas de Saint-Alexis	66
6.2	Hypothèse 2	67
6.2.	1 Le cas de Saint-Camille	68
6.2.2	2 Le cas de Mirabel	69
6.2.3	3 Le cas de Racine	70
6.2.4	4 Le cas de Saint-Alexis	71
6.3	Hypothèse 3	72
6.4	Hypothèse 4	73
6.4.	1 Le cas de Saint-Camille	74
6.4.2	2 Le cas de Mirabel	74
6.4.	3 Le cas de Racine	75
6.4.4	4 Le cas de Saint-Alexis	76
CONO	CLUSION	77
APPE	ENDICE A	
ÉTUE	DE DE CAS DE LA CAISSE DE SAINT-CAMILLE	88
APPE	ENDICE B	
ÉTUD	DE DE CAS DE LA CAISSE DE MIRABEL	134
BIBI	IOCD A DHIE	165

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	La grandeur marchande et la grandeur domestique	20
Tableau 2	Comparaison des études de cas	63
Tableau C	.1 Les grandeurs marchande, domestique et solidaire	82

# LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Le compromis de proximité au sein du territoire rural traditionnel	34
Figure 2.2 La caisse populaire au sein du territoire rural traditionnel	35
Figure C.1 Le compromis de solidarité ciblée au sein du territoire rural éclaté	85
Figure C.2 La caisse populaire au sein du territoire rural éclaté	86

#### LISTE DES ACRONYMES EMPLOYÉS

AFEAS Action féminine pour l'éducation et l'action sociale

AG Assemblée générale
AL Ancien territoire local

CA Conseil d'administration

CFE Centre financier aux entreprises

CIRIEC Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises

collectives

CLD Centre local de développement

CRISES Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les

entreprises et les syndicats

CVD Conseil de vérification et de déontologie

DEC Diplôme d'études collégiales

DG Directeur général

MRC Municipalité régionale de comté

NL Nouveau territoire local

OBNL Organisme à but non lucratif

UQAC Université du Québec à Chicoutimi UQÀM Université du Québec à Montréal

UQAT Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

#### **RÉSUMÉ**

Ce mémoire tente de répondre à la question : comment les caisses populaires, vivant des fusions et alliances, peuvent-elles contribuer à maintenir ou à rétablir la proximité au sein du nouveau territoire local? Pour ce faire, quatre études de cas ont été réalisées au sein de collectivités rurales ou semi-rurales dont les caisses étaient sujettes à la fusion. Le contexte dans lequel ces caisses évoluent est présenté comme celui de la crise du fordisme, de la transformation du secteur financier, de la réingénierie du Mouvement Desjardins et de la perte d'importance des caisses rurales au sein de Desjardins. Le cadre théorique employé fait appel à l'économie des conventions, à l'approche de la régulation, à des travaux sur le développement local, à des écrits sur la spécificité du territoire rural, à l'analyse de Vienney sur l'évolution des coopératives et à un cadre élaboré par Malo pour étudier les caisses populaires. Étudiant les stratégies des caisses devant l'éventualité de fusion, nous avons constaté que non seulement elles choisissent entre la fusion et l'alliance, mais qu'une nouvelle forme de regroupement dont nous ignorions l'existence au départ voit aussi le jour : les Centres financiers aux entreprises (CFE) qui regroupent les services aux entreprises des caisses qui y adhèrent. Les cas étudiés nous permettent de conclure que, selon les stratégies adoptées, la contribution à la proximité varie. Les alliances ne modifient pas la proximité déjà établie avec les collectivités territoriales tandis que les fusions de même que les adhésions à un CFE présentent le risque d'entraîner un amoindrissement de l'effet de proximité. L'analyse des cas fait ressortir l'importance de l'aspect territorial des relations entretenues par les caisses. À ce sujet, il apparaît que, au sein de ce que nous avions identifié comme le nouveau territoire local, les repères territoriaux des acteurs deviennent multiples. Ainsi, l'ancienne appartenance à une municipalité ou à une paroisse est remplacée par l'identification à divers territoires aux dimensions variables. Cette observation conduit à réexaminer le cadre théorique proposé au départ pour y intégrer des éléments décrivant mieux la logique d'action des caisses et introduisant le concept de solidarité ciblée.

Mots clés: Mouvement Desjardins, développement local, territoire rural

#### INTRODUCTION

L'évolution du Mouvement Desjardins suscite un grand intérêt au sein de la société québécoise. Elle est suivie de près par les médias et étudiée par les chercheurs de diverses disciplines. Tantôt soumis aux pressions de la société, tantôt l'accompagnant ou même la menant vers des transformations, Desjardins marque l'imaginaire et l'économie des Québécois. Ainsi, les changements qu'il vit sont susceptibles d'engendrer des conséquences tant économiques que sociales sur la société. Dans cette perspective, nous avons entrepris en 1998 une recherche sur les conséquences économiques et non économiques des fusions et fermetures de caisses populaires en milieu rural. Ce projet, élaboré de concert avec Solidarité rurale du Québec, impliquait des chercheurs de cinq universités².

Plusieurs études de cas ont été réalisées et nous ont conduit à nous intéresser aussi aux stratégies alternatives que des populations mettent en place. Ainsi, l'objet de ce mémoire de maîtrise concerne à la fois les conséquences des fusions que celles des stratégies alternatives.<sup>3</sup>

Pour aborder cet objet, il convient avant tout d'exposer le contexte dans lequel les projets de fusions et les alternatives voient le jour. Celui-ci comprend la crise du fordisme, les transformations rencontrées dans le secteur financier, le réingénierie du Mouvement Desjardins et la perte d'importance relative des caisses rurales. Par la suite, le cadre théorique qui permettra l'analyse est exposé. Il est construit à l'aide de l'économie des conventions, de l'approche de la régulation à laquelle s'ajoutent certains travaux du CRISES sur le rapport aux usagers, de travaux sur le développement local, d'écrits sur la spécificité du

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Il s'agit de Benoît Lévesque de l'UQÀM, Marie-Claire Malo de l'École des HEC, Marguerite Mendell de l'Université Concordia, Marc-Urbain Proulx de l'UQAC, Mario Carrier de l'UQAT.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Dans les études réalisées, aucun cas de fermeture ne s'est présenté.

territoire rural, de l'analyse de Vienney sur l'évolution des coopératives et d'un cadre élaboré par Malo pour étudier les transformations des caisses populaires. Deux figures servent à représenter l'utilisation qui sera faite du cadre théorique. On y voit poindre une importance particulière accordée au territoire<sup>4</sup>. Ainsi présenté, le cadre théorique permet de formuler une question de recherche servant à circonscrire l'objet d'étude. Il est abordé par l'angle de la contribution des caisses populaires à l'établissement d'une proximité entre les acteurs avec lesquels elles entrent en relation. Dans cette perspective, l'aspect territorial des rapports entretenus par les caisses acquiert une importance significative. Quatre hypothèses rattachées à la question sont alors formulées. Une fois la question et les hypothèses expliquées, la méthodologie générale du projet de recherche réalisé est exposée.

Ce projet a comporté plusieurs études de cas. La vérification des hypothèses formulées dans ce mémoire se fait à l'aide de données recueillies lors de la réalisation de quatre de celles-ci qui sont résumées à la section 5. Il s'agit des cas des caisses de Saint-Camille et Racine qui refusent la fusion ainsi que de ceux des caisses de Mirabel et Saint-Alexis-de-Montcalm qui la désirent. De plus, les données sur deux des cas, qui ont été davantage approfondis, sont présentées en détails en annexe. Ces cas sont celui de Saint-Camille et celui de Mirabel. Notons qu'en annexe nous présentons uniquement les données sur les cas. La question qui a guidé la réalisation des études de cas étant différente de celle retenue dans ce mémoire, nous préférons exclure la partie analytique rattachée à chaque étude de cas. Pour en prendre connaissance, le lecteur pourra consulter le texte intégral de chacune de ces deux études publié dans les cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQÀM (Huot, G. et S. Lévesque, 2000a et b).

\_

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> À l'amorce du projet de recherche, les éléments concernant le développement local nous apparaissaient comme une partie du cadre théorique à laquelle nous n'accordions pas de poids particulier. Cependant, l'intérêt que nous avons porté à l'ancrage territorial des actions conduit maintenant à considérer les reconfigurations du territoire local, décrites dans la section théorique sur le dévloppement local, comme un élément de contexte méritant autant d'attention que les transformations internes du Mouvement Desjardins. Ainsi, il ne faut pas se surprendre de voir que la question de recherche comporte un volet territorial.

Une fois les données sur les cas résumées, le mémoire se poursuit par la vérification des hypothèses. Cela permet d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche. Enfin, ces éléments conduisent à modifier le cadre d'analyse retenu au départ.

#### **CHAPITRE I**

#### 1 CONTEXTE

#### 1.1 La crise du fordisme

Le fordisme, tel que décrit par Bélanger et Lévesque (1991), repose sur une double exclusion : celle des travailleurs (taylorisme) et celle des usagers (providentialisme). Les premiers sont exclus de la définition et de la gestion de leur travail qui est fortement divisé et répétitif. Ils acceptent de faire ce type de travail et d'être exclus de sa définition en échange de quoi ils reçoivent une part des gains de productivité directs (salaires) et indirects (pensions de retraite, assurance chômage, etc.). Ce compromis s'organise grâce à des mesures comme la rigidité des salaires et les négociations collectives. Ainsi, les travailleurs ont des revenus leur permettant d'avoir accès à la consommation de masse ce qui confère une régularité à la demande. Par ailleurs, les usagers des services publics sont exclus de la définition de ceux-ci. L'État se charge seul de définir les besoins de la population en termes de services publics en échange de quoi il donne un accès universel aux services qu'il met en place (Ibid.).

Pour expliquer la crise du fordisme, nous utilisons des notions issues de la théorie de la régulation et des travaux du CRISES. Celles-ci sont exposées dans le chapitre sur le cadre théorique.

Pour les régulationnistes (Lipietz, 1984), les crises surviennent lorsque le mode de régulation n'est plus en harmonie avec le régime d'accumulation. Le fordisme tel que décrit ci haut est un mode de régulation, c'est-à-dire un ensemble de codifications permettant la reproduction des rapports sociaux malgré la présence de conflits et de contradictions. Par ailleurs, le régime d'accumulation concerne la répartition du produit social entre le capital et le travail.

Durant la période fordiste, ce régime est intensif ce qui signifie que la plus value s'obtient en augmentant la productivité du travail, nécessitant ainsi l'adoption de nouvelles technologies qui permettent la production de masse. Alors, l'accumulation se fait à la fois dans les biens de production (l'investissement des entreprises) et dans les biens de consommation (la consommation de cette production de masse).

Dans les années 1970, le fordisme entre en crise. Lipietz (1984) explique cette crise par un ensemble de raisons. Les travailleurs refusent de plus en plus le travail routinier que la taylorisation leur impose. De plus, cette forme d'organisation du travail montre ses limites à générer des gains de productivité. Les entreprises réagissent d'abord en utilisant leurs provisions pour amortissements mais celles-ci s'épuisent et le renouvellement des équipements ne peut se faire sans recours au crédit. Il y a alors un accroissement des frais d'intérêts qui affecte la rentabilité et rend l'investissement plus difficile. Par ailleurs, la rigidité des salaires empêche les entreprises de restreindre leurs coûts en coupant dans les charges salariales. Ainsi, la taylorisation pose des problèmes tant aux travailleurs qu'aux entreprises. D'un autre côté, le recours massif au crédit engendre une inflation qui est aggravée par l'indexation des salaires. Enfin, la crise concerne aussi à la difficulté d'appliquer une régulation nationale dans un monde où la production s'internationalise.

L'explication régulationniste de la crise met en lumière la remise en question du compromis concernant le rapport salarial établi entre les travailleurs et les entreprises. Par ailleurs, le rapport de consommation existant entre les usagers et l'État prestataire de services publics entre aussi en crise (Bélanger et Lévesque, 1991). Une multitude de demandes voit le jour et l'État centralisé avec son appareil bureaucratique n'arrive pas à les satisfaire. Les usagers revendiquent alors leur inclusion dans la définition et dans la gestion des services qu'ils reçoivent. Au même moment, l'État cherche des façons pour diminuer ses dépenses. Il voit la possibilité de se décharger d'une part de la prise en charge des besoins de la population comme une option à envisager.

#### 1.2 Desjardins dans la crise du fordisme

À partir des années 1930, l'État québécois devient un partenaire important des caisses populaires alors même que l'Église se désengage envers elles. Il les soutient par des mesures juridiques (modifications de la législation), économique (subvention pour aider à la création de la Fédération nationale) et politiques (exemption de taxes, mise en place de l'Office du crédit agricole en 1936 permettant aux agriculteurs d'obtenir du crédit à long terme auprès des institutions financières). Ainsi, l'État québécois aide le réseau des caisses à s'étendre sur l'ensemble du territoire puisque : «[...] le crédit agricole sert de moteur à la stratégie d'implantation territoriale du Mouvement<sup>5</sup> Desjardins [...].» (De Kerstrat, 1999 : 56) et à s'unifier. En retour, il compte sur celui-ci pour combler ses besoins de financement.

Au fil des années, l'État et les caisses Desjardins tissent des partenariats de sorte que, dans les années 1960, ils travaillent de pair à l'appropriation par les francophones des leviers du développement de l'économie québécoise (Rousseau et Levasseur, 1995 : 21-22). Lévesque (1988 : 167-170) mentionne que Desjardins fait alors partie du Conseil d'orientation économique du Québec (COE) qui est l'instance décidant des interventions économiques de l'État. C'est au sein du COE qu'il sera établi que l'État doit orienter les investissements. Cela donnera naissance à la Société générale de financement en 1962 et à la Caisse de dépôt et de placement en 1965. Avec le Mouvement Desjardins qui se dote de la Société d'investissement Desjardins en 1971, ces deux sociétés d'État constituent les principaux éléments du capital financier québécois. Donc, dans la période où l'État interventionniste connaît ses heures de gloire au Québec, le Mouvement Desjardins (de même que d'autres coopératives institutionnalisées comme les coopératives agricoles) se présente comme un acteur important du projet de nationalisme économique.

De plus, grâce au crédit qu'il rend disponible, le Mouvement Desjardins facilite l'accès à la consommation de masse qui fait partie du compromis fordiste.

-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Notons que le terme « Mouvement » n'a été utilisé qu'à partir des années 1970 pour parler de Desjardins. L'auteur n'aurait pas du l'employer ici.

Par ailleurs, durant le même période, il connaît une vague de centralisation. Les recommandations allant en ce sens émanent tant du gouvernement québécois que des instances centrales du Mouvement. Le premier s'appuie sur le rapport Parizeau de 1969 qu'il a commandé pour orienter sa politique financière. Il pousse le réseau des caisses Desjardins vers une centralisation pour que celui-ci puisse davantage participer à la prise en charge de l'économie par les francophones. De son côté, le réseau des caisses fonde son avis sur le rapport qui a été réalisé à sa demande par le comité Hébert en 1970. Ce dernier prône l'acroîssement des pouvoirs centraux de façon à assurer plus de cohérence au sein de ce qui allait devenir le Mouvement Desjardins. Il en résulte qu'en 1971, un amendement législatif permet à la Fédération (l'actuelle Confédération) de : «[...], admettre comme membres des organismes autres que les caisses, en plus d'élargir ses pouvoirs de réglementation, de placement, d'emprunts, [...].» (Bélanger, 1989 : 39).

Au moment de la crise du fordisme, Lévesque (Ibid.: 181-183) explique qu'au Québec comme ailleurs, on assiste à l'émergence de nouvelles demandes sociales, notamment dans le secteur de l'habitation. L'État favorise alors la création de coopératives dans ces secteurs. Ce faisant, il leur délègue une partie de la prise en charge des demandes sociales en espérant que cela diminue ses coûts. Parallèlement, il est réticent à soutenir les coopératives traditionnelles (notamment celles des secteurs agricole et financier) qui semblent moins près des nouveaux mouvements sociaux et de leurs demandes. Ainsi, lors de la crise économique de début des années 1980, les volontés de désengagement de l'État ne le poussent pas à venir en aide aux coopératives traditionnelles en difficulté. On pourrait donc croire que le Mouvement Desjardins, moins fortement appuyé par l'État, jouera un rôle plus discret dans l'économie québécoise. Avant de tirer cette conclusion, il convient toutefois d'examiner davantage la situation.

Au cours de la crise du fordisme, on assiste aussi à une modification du rôle joué par les entreprises : elles cessent d'être un appareil de production évoluant dans un ensemble de règles stabilisées pour devenir des acteurs sociaux, des lieux où des innovations voient le jour, où des valeurs se créent. (De Kerstrat, 1999).

Dès leur fondation, les caisses populaires Desjardins se sont présentées comme porteuses de valeurs : valorisation de l'épargne, opposition à la consommation de masse, démocratie, solidarité, etc. Au cours de leur évolution, ces valeurs ont été appelées à se modifier et, au moment de la crise du fordisme, celles qui sont mises de l'avant par les dirigeants du Mouvement reposent sur la concertation. Il en résulte une insistance sur la nécessité d'avoir une gestion décentralisée et de faire appel au caractère démocratique du statut coopératif du Mouvement.

Les dirigeants du Mouvement Desjardins constatent que les entreprises les plus performantes adoptent des structures et des modes de gestion décentralisés [...]. Ces entreprises comptent plus sur l'innovation que sur les économies d'échelle. (Ibid. : 263)

À ce sujet, le président Claude Béland disait dans des discours prononcés en 1986 et 1988 que : «Cette logique amène Desjardins à se considérer comme un regroupement de PME et à raviver son caractère coopératif qui, par nature, repose sur la décentralisation et l'autonomie des unités de base.» (Ibid. : 264).

Suite à une vague de centralisation encouragée par l'État interventionniste des années 1960-70, la première réaction du Mouvement Desjardins à la crise du fordisme semble être un recentrage sur les valeurs coopératives et une volonté de maintenir des structures de gouvernance locale. Cette réponse à la crise peut être interprétée comme un désir de rester près de la base associative du Mouvement pour éviter que l'entreprise ne rencontre les mêmes problèmes que l'État pris avec une structure technocratique lourde, impersonnelle et de plus en plus déconnectée des demandes de la société civile.

Malgré ces discours, force est de constater que l'imbrication du Mouvement dans le nationalisme économique de même que sa tendance à la centralisation ne se terminent pas avec l'entrée en crise du fordisme. Par exemple, Lévesque et Malo (1994 : 15-16) notent qu'en 1986 le Mouvement décide de faire davantage de financement industriel et commercial. De cette façon, il se positionne pour être plus impliqué auprès des entreprises clés de l'économie québécoise. De même, en 1992, il décide de : « [...] participer comme

partenaire principal à la création d'un réseau québécois de sociétés régionales d'investissement (SRI). » (Ibid. : 17) Ces sociétés gèrent du capital de risque contribuant au développement économique des régions. Ces initiatives ne sont pas prises par les caisses individuellement mais bien par l'ensemble du Mouvement ce qui porte Lévesque et Malo à dire que l'objectif de développement économique du Québec, poursuivi par le Mouvement même après le début de la crise du fordisme, exige une certaine centralisation des pouvoirs (Ibid. : 17). Toutefois, la centralisation ne se fait pas tous azimuts puisque l'enracinement des caisses dans leur milieu est considéré comme un des arguments de marketing les plus efficaces (Bélanger, 1989 : 47). Ainsi, un mélange de pressions centripètes et centrifuges s'exerce sur le Mouvement.

Par ailleurs, le Mouvement partage les revendications pour une modification du rôle de l'État dans la prise en charge des demandes sociales. Dans cette vision, la recherche d'une plus grande équité sociale ne peut plus reposer uniquement sur les interventions gouvernementales; elle passe aussi par l'action des entreprises. Pour y contribuer, le Mouvement Desjardins se sent dans l'obligation de soutenir l'entrepreneurship en s'occupant de financement aux entreprises.

#### 1.3 Les changements dans le secteur financier

Les changements importants qui surviennent dans le secteur bancaire se résument en une valse de déréglementation, décloisonnement et désintermédiation (Chesnais, 1994 : 224).

La déréglementation fait référence à l'assouplissement des règles qui concernent les opérations financières et les mouvements de capitaux. Elle n'est pas apparue simultanément partout mais, depuis que les États-Unis ont amorcé le mouvement en 1979, divers pays ont modifié leurs législations pour aller dans le même sens. Ces modifications légales et réglementaires ont ouvert la voie à la création d'innovations financières.

Le décloisonnement se fait à la fois à l'intérieur des espaces nationaux et entre les nations. À l'interne, il concerne la levée, du moins partielle, des cloisons existantes entre les différentes fonctions financières. Ainsi, les différents types de marchés (marché des changes, des crédits, des actions et des obligations) s'imbriquent. À l'externe, il s'illustre par l'interpénétration des marchés financiers et monétaires des différents pays.

L'arrivée de nouveaux produits financiers, rendue possible par la déréglementation, de même que le décloisonnement conduisent à une déspécialisation progressive des banques qui s'illustre par la désintermédiation. Traditionnellement, le rôle d'intermédiaire entre les épargnants et les investisseurs revenait aux banques et les profits de celles-ci étaient essentiellement issus de la différence entre les taux d'intérêts imposés sur les prêts et ceux offerts sur les dépôts.

Avec les modifications mentionnées ci-haut, l'intermédiation financière peut se réaliser sans recourir aux services des banques. Ainsi, beaucoup d'épargnants se tournent vers les fonds mutuels qui leur donnent de meilleurs rendements et les entreprises font souvent appel à l'émission de titres ou aux différents fonds d'investissement pour se financer. Le recours à ces alternatives fait fondre le profit des banques et celles-ci ont tendance à revoir leurs pratiques pour survivre. Elles se dotent alors de «produits dérivés» comme les contrats à terme.

Donc, les trois «D»<sup>6</sup> ont pour conséquence que les banques multiplient leurs types d'activités en même temps qu'on voit apparaître de nouveaux acteurs s'adonnant à la finance.

Au Canada, ce mouvement prend de l'ampleur avec la loi de 1991 qui permet : «[...] la constitution de groupes financiers regroupant plusieurs champs d'activité financière.» (Élie in Lévesque (dir.), 1997 : 117). De vastes conglomérats financiers peuvent alors voir le jour faisant diminuer les différences entre les acteurs financiers (banques, compagnies d'assurance, sociétés de fiducie, sociétés de financement, etc.). Ceux-ci se livrent alors une

\_

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> On nomme ainsi le trio formé par la déréglementation, le décloisonnement et la désintermédiation.

concurrence accrue pour la canalisation de l'épargne. D'ailleurs, au Canada, en 1996, les compagnies d'assurance-vie détenaient 14% de l'épargne alors que les caisses populaires et autres coopératives financières en avaient 10% (Bérard et Somany, 1997).

Au Québec, le réseau des caisses Desjardins, a longtemps été seul à pouvoir offrir une gamme étendue de produits financiers. Pendant plus d'un demi-siècle suivant sa formation, il avait l'exclusivité du consentement de prêts hypothécaires (Bélanger, 1989 : 34). En 1954, les banques canadiennes obtiennent ce droit ce qui fait craindre pour l'avenir du Desjardins. Toutefois, le rôle qu'il joue dans le projet de nationalisme économique de même que son droit exclusif à offrir d'autres produits comme les assurances lui permettent encore d'éviter la concurrence des banques dans de multiples domaines. Ainsi, pour le Mouvement, les modifications législatives récentes touchant les banques ont des impacts majeurs puisqu'elles étendent les champs où il doit leur faire concurrence.

Parallèlement, en 1988, le cadre législatif du Mouvement Desjardins relevant d'une législation québécoise est aussi modifié de facon substantielle. Cette révision de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit ouvre la voie à l'adoption de nouveaux moyens de capitalisation par celles-ci. Avant, le capital ne pouvait venir que des parts sociales achetées par les membres et de l'alimentation des réserves à partir des trop-perçus (Élie dans Lévesque (dir.), 1997: 119). Le Mouvement souffrait alors d'une insuffisance chronique de fonds. Ainsi, à partir de 1988, aux parts sociales (qu'on nommera alors parts de qualification), s'ajoutent les parts permanentes et les parts privilégiées qui ne permettent pas de toucher de ristourne mais sont rémunérées à partir d'un taux d'intérêt fixé par les assemblées générales des caisses et influencé par les taux en vigueur sur le marché (Élie, 1998 : 191-192). Cette transformation permet au Mouvement Desjardins de régler une partie de ses problèmes de sous-capitalisation en se tournant vers des apports extérieurs plutôt que vers une plus grande participation des sociétaires (Parenteau in Lévesque (dir.), 1997 : 19). Dans le même ordre d'idée, les filiales du Mouvement sont financées en partie par du capital appartenant à des actionnaires. Ainsi, durant les années 1980, le Mouvement devient plus dépendant du marché financier. Cette dépendance s'accentuera lors de la modification de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit de 1994 qui permet la mise en circulation de titres de dettes émis par

les caisses. Ces titres sont réunis au sein de la Société de capital Desjardins qui est rattachée à la Confédération et qui sert de passerelle entre les caisses émettrices et les investisseurs, principalement les fonds de retraite, les assureurs et les corporations (Lévesque et Malo, 1994 : 13-14). En 1995, il en résulte que la moitié de la capitalisation du Mouvement vient du marché (Élie in Lévesque (dir.), 1997 : 120). Alors, le Mouvement devient de plus en plus soucieux de la compétitivité des rendements qu'il offre aux investisseurs.

#### 1.4 La réingénierie

Dans ces circonstances, il apparaît (Lévesque, Bélanger et Mager, 1999), qu'au cours des années 1990, le Mouvement Desjardins est confronté à la présence de coûts d'opération plus élevés que ceux des banques, à la diminution des parts des marchés les plus payants et à l'insatisfaction des membres liée à diverses causes dont le retard technologique. Alors, les dirigeants font valoir la nécessité d'opérer des changements radicaux. La réingénierie qui propose d'inventer des processus nouveaux pour mieux satisfaire les clients est préférée à une démarche de qualité totale qui consisterait à améliorer les processus déjà présents.

Les changements observés par les auteurs cités ci-haut sont de natures organisationnelle et institutionnelle.

Au niveau organisationnel, ils en recensent trois catégories :

- 1. Les fonctions administratives sont reconfigurées.
- 2. Les services courants tendent à être fournis par les automates et par les services bancaires à domicile.
- 3. La fonction conseil devient centrale ce qui entraîne une redéfinition des relations avec les membres.

Les changements institutionnels qu'ils identifient touchent aux modifications des rapports de travail et de consommation. Nous reviendrons sur ces derniers plus loin.

Lors de la réingénierie et de l'ensemble des transformations qui s'en suivent, les valeurs du Mouvement se modifient à nouveau. Contrairement à ce qui était mis de l'avant dans les années 1980, les contraintes du marché prennent le pas sur les valeurs coopératives et un vent de centralisation semble souffler entraînant des fusions et fermetures de caisses locales de même que la restructuration en une seule fédération provinciale. On note d'ailleurs que : «[...], la mission sociale de Desjardins comme pilier du développement économique du Québec semble réduite aux retombés pour les seuls membres qui ont de l'argent à placer.» (Lévesque, Bélanger et Mager, 1999 : 9).

#### 1.5 La perte d'importance des caisses rurales

Au cours de l'histoire, lorsque les sociétés s'industrialisent, les zones rurales se dépeuplent. Au Canada, avec la Seconde Guerre mondiale, ce mouvement prend de l'ampleur. En effet, à cette époque, l'agriculture traditionnelle basée sur l'autosubsistance de la ferme familiale cède le pas à l'agriculture marchande plus mécanisée et plus productive. Cette dernière arrive à fournir des denrées aux citadins en employant moins de gens ce qui laisse de la main-d'œuvre disponible pour travailler dans les usines. Ce faisant, elle contribue à l'accélération de l'exode rural. Pour réaliser l'importance du déclin démographique des zones rurales, notons que : 7

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Source : Statistique Canada, nº 11-507 au catalogue et recensements de 1976 et de 1996.

- en 1851, 87% de la population canadienne vit en région rurale8;
- avec l'urbanisation, ce pourcentage diminue d'environ 5% par décennie de sorte qu'en 1931, la population urbaine dépasse la population rurale;
- en 1996, 22% de la population vit en région rurale tant au Québec que dans l'ensemble du Canada.

Les transformations vécues dans les zones rurales ont influencé le développement des caisses populaires qui y sont situées. La mécanisation de l'agriculture a nécessité des investissements qui ont fait augmenter la valeur des fermes et ont rendu plus difficiles les transferts de propriétés d'une génération à l'autre. Pour aider à la réalisation de ces transferts, les gouvernements canadien et québécois ont tous deux mis en place des organismes dont la fonction était de rendre accessible le crédit à long terme à de faibles taux d'intérêt. La Société du crédit agricole du Canada fut créée en 1929 et l'Office du crédit agricole du Québec (l'actuelle Société de financement agricole du Québec) le fut en 1936 (Morisset, 1987 : 66). Alors, la demande croissante de capitaux liée au contexte d'exode rural et de diminution du nombre de fermes qui prévaut au Québec dans les années 1950 confronte les caisses rurales à des difficultés comme : « [...] effondrement du solde d'épargne dans les caisses rurales [...] » et « [...] insuffisance de l'actif pour prêter aux cultivateurs [...] » (Rousseau et Levasseur, 1995 : 91)9.

Parallèlement, les caisses urbaines vivent une situation prospère. Elles contrôlent une part croissante de l'actif total de Desjardins à une époque où cela a une influence grandissante sur le pouvoir détenu au sein du réseau des caisses (Ibid. : 92-93). Ainsi, depuis les années 1950, le pouvoir des caisses rurales n'est plus prépondérant.

<sup>9</sup> Ces extraits sont respectivement tirés du procès-verbal de la séance du conseil d'administration de la Fédération de Québec des unions régionales (l'actuelle Confédération), 22 avril 1954 et de celui du conseil d'administration de l'union régionale de Trois-Rivières, 5 juillet 1956.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Statistique Canada qualifie de rural un territoire avec un peuplement d'au plus 1000 habitants et avec une densité de population d'au plus 400 habitants par kilomètre carré.

D'un autre côté, depuis les années 1950, la situation des milieux ruraux s'est modifiée. L'agriculture n'y occupe plus la majorité de la population et la composition de celle-ci se transforme puisque des néo-ruraux viennent s'installer à la campagne. Toutefois, l'exode rural n'est pas enrayé et la situation des caisses situées dans des milieux en déclin pose des problèmes que nous aborderons plus loin. Ainsi, au moment où la réingénierie s'amorce, les caisses rurales ne semblent pas être en position de force. Pour illustrer cela, nous reprenons une typologie sur la composition sociale des membres des caisses développée par Thériault (dans Lévesque dir., 1997 : 87-98). Celle-ci décrit quatre figures représentant les membres de Desjardins au cours de son histoire<sup>10</sup>. Il s'agit de :

- 1. La figure paroissiale qui domine de 1906 à 1936. Les notables ruraux y occupent une place importante. Les activités des caisses se vivent selon une logique territoriale : il faut adapter le capitalisme à la structure paroissiale; il faut aussi préserver les paroisses.
- 2. La figure nationale qui prend place de 1936 à 1960. Durant cette période, les rapports marchands se généralisent, ils imprègnent la paroisse de plus en plus. Les caisses locales continuent à vivre leurs relations avec leurs membres à l'échelle paroissiale mais le réseau des caisses déploie ses activités à l'échelle nationale. Le projet coopératif soutient celui de nationalisme économique. Le lien avec la société civile est considéré comme un lien avec l'ensemble de la société québécoise et il passe par des activités économiques. Les rapports avec la société civile passent donc à la fois par le territoire paroissial (les caisses locales) et par le territoire national.
- 3. La figure technocratique qui est présente de 1960 à 1980. À cette époque, on assiste à la fondation et à l'acquisition d'institutions diverses. Le réseau des caisses populaires devient un Mouvement qui s'institutionnalise et offre de nouveaux services pour mieux se positionner sur le marché. Dans l'ensemble du Mouvement, la solidarité devient abstraite. Par ailleurs, au sein de chaque caisse, la solidarité à construire peut demeurer ancrée dans des références paroissiales ou nationales.
- 4. La figure individualisante qui prévaut de 1980 à 1995. À ce stade, les intérêts personnels des membres deviennent ce qui est le plus important pour eux. Ainsi, on assiste à une

\_

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> L'auteur fait remarquer que la chronologie établie ne correspond pas aux transformations internes de Desjardins. (THÉRIAULT, 1997 : 87)

transformation des volontés des membres qui est influencée par les pressions du marché. La réingénierie prend racine au sein de cette figure.

Remarquons que, selon cette typologie, dès la deuxième figure, le modèle type du membre n'est plus entièrement défini par son lien à un territoire local. Parallèlement, selon Rousseau et Levasseur (1995 : 92-93), c'est durant la période couverte par la deuxième figure que le pouvoir détenu par les caisses rurales cesse d'être prédominant au sein du réseau des caisses.

#### **CHAPITRE II**

### 2 CADRE THÉORIQUE

En faisant le point sur le contexte dans lequel les transformations se produisent, nous avons déjà abordé certains éléments tirés des approches théoriques retenues. Celles-ci sont exposées avec plus de détails dans la présente section.

Les références théoriques ont d'abord été empruntées à l'économie des conventions, à l'approche de la régulation, à l'analyse du développement local de même qu'à celle du monde rural à laquelle j'ajoute deux définitions conceptuelles : celle du territoire et celle de la ruralité. Ensuite, les écrits de Vienney sur les transformations des coopératives se sont ajoutés de même qu'une grille développée par Marie-Claire Malo pour étudier les transformations du Mouvement Desjardins en termes non seulement de rapports de production et de consommation mais aussi en termes de rapports de propriété et de citoyenneté. En outre, l'utilisation de cadre traitera des groupes sociaux jouant un rôle crucial dans les transformations et les innovations mais nous n'aborderons pas spécifiquement l'approche des nouveaux mouvements sociaux.

L'ensemble des approches présentées est résumé à l'aide de deux figures exposés à la fin de cette section.

#### 2.1 Les conventions et les grandeurs

L'économie des conventions est une approche née dans les années 1980 pour comprendre le fonctionnement des organisations. Contrairement à la théorie économique standard, elle ne considère pas que les logiques d'actions marchandes sont les seules à déterminer les comportements à l'intérieur des organisations. Elle stipule plutôt qu'il existe plusieurs logiques et que celles-ci pourront se coordonner si les acteurs partagent un cadre de référence commun, une convention.

Les conventions sont des accords implicites entre des acteurs sociaux qui permettent de prévoir les comportements adoptés. Elles sont plus englobantes que les contrats dont l'influence ne dépasse pas les clauses qui y sont inscrites. En fait, les conventions apparaissent aux acteurs comme des règles allant de soi. Elles sont utiles pour classer l'information reçue comme étant conforme ou non conforme à une norme partagée. Cela ne signifie pas que les protagonistes ont tous la même logique d'action mais que, d'emblée, ils conviennent d'adopter des comportements leur permettant d'arriver à une fin commune. Ainsi, les conventions expliquent comment des intérêts contradictoires arrivent à se coordonner.

À ce sujet, Gomez explique que les efforts réalisés par chacun pour voir au bon fonctionnement d'une entreprise comme le partage d'une même convention d'effort. «Chaque effort individuel ne prend sens que par rapport à ce qui est supposé être l'effort collectif, ou, plus exactement, l'effort que chacun est supposé effectuer.» (Gomez, 1997:73) Les règles décrivant l'effort normal sont définies par : «[...] l'expérience, la coutume, la routine, l'histoire des groupes d'acteurs tout autant que par les décisions de gestion et le contrôle de celles-ci.» (Gomez, 1997:73)

Il apparaît que le même raisonnement pourrait s'appliquer sur un territoire en termes d'efforts faits pour voir au développement durable de celui-ci. La définition du développement durable retenue ici est celle proposée par l'Union mondiale pour la conservation de la nature en 1980 et reprise dans la loi québécoise de la Régie de l'énergie en 1996 disant que le

développement durable tient compte des dimensions économique, sociale et environnementale.

Les conventionnalistes reconnaissent par ailleurs l'existence de plusieurs modes de coordination possibles de l'action. À partir de ceux-ci, ils ont construit des catégories types de logiques d'action qu'ils nomment grandeurs ou cités. Les six grandeurs qu'ils identifient sont l'inspiration, le domestique, l'opinion, le civique, le marchand et l'industriel. L'économie et le social ne relèvent pas spontanément des mêmes grandeurs et pour parler d'économie sociale, il faut reconnaître que des compromis doivent être réalisés entre plusieurs grandeurs.

Thévenot (1994) identifie que, depuis 1975, l'économie est dominée par la grandeur marchande tandis que le social l'est par la grandeur domestique. De plus, il insiste sur l'importance de la confiance dans l'instauration d'un nouveau compromis, celle-ci s'installant d'autant plus facilement qu'elle est ancrée dans un territoire. La dimension locale du développement socio-économique semble alors prendre plus d'importance que dans la phase précédente (1945-75) marquée par la croissance économique et par la gestion nationale de l'économie et du social.

Pour distinguer les deux grandeurs et voir en quoi elles prennent de l'importance, nous retiendrons les caractéristiques telles que décrites par Enjolras (1993 : 98) dans le tableau suivant.

Tableau 2.1 La grandeur marchande et la grandeur domestique

	Grandeur marchande	Grandeur domestique
Personnes	Agents	Individus supérieurs et
		inférieurs
Objets	Biens	Règles de savoir-vivre
Action naturelle	Échange marchand	Relations personnelles
Grandeur des personnes	Richesse	Estime
Grandeur des objets	Prix	Bonnes manières
Contrainte d'ajustement	Contrainte budgétaire	Réputation
entre les grandeurs		
Principe supérieur de	Marché	Coutume, proximité, autorité
coordination		
Épreuve de grandeur	Équilibre marchand	Confiance
Justification	Intérêt	Enracinement
Principe d'équivalence de	Solvabilité	Respectabilité
l'ordre (relation)		
Principe d'allocation des	Rationnement (à chacun selon	Hiérarchie (à chacun selon sa
ressources	sa richesse)	position)

De prime abord, les deux parties du tableau semblent obéir à des logiques d'action antagonistes puisque la grandeur marchande suppose que les biens sont détachés des personnes et que les échanges sont impersonnels tandis que la grandeur domestique se base sur les liens personnels et sur la confiance. Cependant, il est possible d'établir un compromis entre elles lorsqu'il y a proximité des acteurs obéissant à chacune. Ainsi, les relations économiques peuvent se situer à l'interface de ces deux mondes si elles sont ancrées dans un territoire.

L'économie des conventions analyse donc les comportements dans les organisations et, en ce sens, elle permet de rendre compte de l'aspect organisationnel du fonctionnement de l'économie locale. De même, elle permet de faire une première analyse des relations établies

au sein des caisses populaires et de celles qu'elles entretiennent avec leur milieu. Elle devrait donc permettre de voir comment une coopérative, ancrée dans un territoire local peut être abordée comme un lieu où peut prendre forme un compromis entre, d'un côté, la logique d'action de la grandeur marchande et, de l'autre, celle de la grandeur domestique.

#### 2.2 La recomposition du territoire local

Nous présentons ici une analyse de la recomposition du territoire local décrite par Lévesque (1999a).

Premièrement, il faut savoir que la préoccupation pour le développement local est récente. Le modèle fordiste lui laissait peu de place puisque le développement y était pensé à l'échelle nationale et que la régionalisation n'intervenait que pour permettre une déconcentration des services et une uniformisation des conditions de développement. Les municipalités n'étaient pas impliquées dans le développement et se contentaient d'entretenir les conditions de vie. La cohésion sociale et le contrôle des élites traditionnelles y étaient forts.

Au Québec, à partir des années 1970, une partie de la population commence à se mobiliser à l'échelle locale. Elle s'oppose au rôle traditionnel des localités et au modèle fordiste. À cette époque, les formes d'intervention de l'État par politiques sectorielles sont remises en question de même que l'indifférence des entreprises envers leur lieu d'implantation. En même temps, les plans de développement locaux font leur apparition. On y valorise la forme associative en ouvrant la voie à l'économie sociale.

Autour de 1985, les actions localisées gagnent de la légitimité. Les acteurs locaux sont vus comme des partenaires de développement avec lesquels l'État doit composer. Le modèle de développement économique communautaire émerge en proposant une nouvelle forme d'intervention dans les communautés locales qui tienne compte des aspects sociaux, économiques, politiques et territoriaux.

À l'heure actuelle, nombre d'associations «locales» exercent leurs actions sur un territoire intermunicipal. Celles-ci sont des regroupements volontaires de personnes ayant des intérêts communs et décidant de les prendre en main dans un espace intermunicipal. Ainsi, l'ancien modèle d'appartenance à la paroisse se transforme en raison des facilités de communication et de transport accrues. De plus, la recomposition du local se fait moins par l'imposition de cadres d'appartenance que par la volonté même des acteurs de s'associer.

Dans ce contexte, on peut se demander si les transformations de caisses populaires projetées rejoignent la tendance à l'élargissement du territoire local en un monde intermunicipal. Par ailleurs, il faudra toujours garder en tête que toute extension du territoire risque d'avoir des conséquences sur le niveau de services offert à la population.

À ce sujet, Laville (1992) note que les services de proximité fonctionnent selon un principe de réciprocité et qu'ils sont offerts en tenant compte de ce qu'il appelle l'espace quotidien des individus. Ainsi, la proximité apparaît comme une notion subjective définie par : «[...], le fait qu'elle est ressentie, éprouvée, intériorisée par les acteurs et non par la référence au territoire.» (Laville, 1992 : 146) Alors, on peut se questionner sur les décisions prises par la Confédération et les fédérations du Mouvement Desjardins pour savoir si elles tiennent compte de l'ancrage de chaque caisse dans son environnement particulier.

#### 2.3 La régulation

Comme l'analyse en termes d'organisation est insuffisante pour rendre compte de la dimension institutionnelle du développement local, il est nécessaire d'élargir le cadre théorique employé en y incluant les conceptions régulationnistes.

La régulation (Lipietz, 1984) se rapporte à la reproduction des rapports sociaux qui s'opère malgré les conflits et les contradictions présents. Elle apparaît pour étudier et pour codifier des rapports qui ont déjà une stabilité. Comme déjà exposé plus haut, on parle de mode de régulation comme de la codification d'un ensemble cohérent de rapports sociaux. Cette

codification permet de rendre les rapports prévisibles et ainsi d'éviter les conflits perpétuels. En fait, un rapport social qui est accepté par l'ensemble de la société acquiert une régularité, il devient une règle à suivre. Souvent, un rapport devient une règle suite à des luttes menées par des groupes sociaux qui veulent le voir s'installer et se reproduire. La reproduction d'un rapport social prouve qu'il a résolu, du moins temporairement, les contradictions entre les différents groupes sociaux en instaurant des compromis satisfaisants. Les formes institutionnelles (forme de la contrainte monétaire, forme du rapport salarial, forme de la concurrence, forme de l'adhésion au régime international et forme de l'État) mises en place représentent l'institutionnalisation de ces compromis. Elles apparaissent au hasard des trouvailles de l'histoire pour résoudre les conflits entre les différents groupes. Les crises des modes de régulation font partie du schéma d'analyse régulationniste. Nous avons déjà abordé la crise du fordisme et il convient seulement d'ajouter que, pour résoudre les crises, des innovations doivent apparaître de façon à formuler de nouveaux compromis acceptables conduisant à la mise en place d'un nouveau mode de régulation ou d'un nouveau régime d'accumulation.

Comme l'analyse régulationniste de la société est centrée sur les rapports sociaux et particulièrement sur le rapport salarial, on lui reproche d'accorder trop d'importance à celui-ci dans sa conception des crises et de leur résolution. Ce faisant, elle occulterait le rôle joué par les nouveaux mouvements sociaux de même que celui de la coordination organisationnelle. Comme nous l'avons déjà exposé, le problème soulevé par le manque au niveau organisationnel sera résolu en faisant appel aux approches des conventionnalistes. Par ailleurs, le rôle des nouveaux mouvements sociaux sera effleuré grâce à l'approche du CRISES qui est présentée à la section plus bas.

Mentionnons que tant l'approche des conventions que celle de la régulation parlent de compromis mais que ceux-ci ne se manifestent pas au même échelon. Les compromis conventionnalistes sont des règles implicites qui s'appliquent au sein des organisations. Ils naissent de la rationalité procédurale des individus adoptant volontairement, selon leur rationalité et dans un objectif précis, leurs cadres de référence. Par ailleurs les compromis de la régulation sont des règles explicites qui s'appliquent à une société dans son ensemble et qui

sont appuyés par un appareil de coercition. Ils ne sont pas produits intentionnellement par les acteurs et ceux-ci n'ont pas besoin d'intégrer les principes qui régissent le système pour qu'il fonctionne.

#### 2.3.1 Apport des théories de la régulation au développement local

L'État occupe une place centrale dans les théories de la régulation puisqu'il oriente la reproduction des rapports en se posant comme première forme institutionnelle et en donnant force de loi aux autres institutions. Cependant, la crise qui touche les États nationaux pousse les régulationnistes à étudier les compromis qui s'établissent à de plus petites échelles : locale, régionale et sectorielle, sans que ceux-ci soient nécessairement considérés capables de remplacer la régulation nationale.

C'est ainsi que Lipietz (1990) arrive à dire que, dans la sortie de crise, la synthèse entre la solidarité et l'initiative se fera de façon privilégiée à l'échelle locale. En effet, une nouvelle solidarité doit s'installer pour remplacer la forme abstraite et administrative qui était imposée par l'État providence et l'initiative ne doit plus être réservée aux entreprises capitalistes. Localement, il apparaît possible d'établir cette synthèse car les acteurs y prennent conscience de leur intérêt mutuel.

Les régulationnistes font appel au concept de gouvernance pour définir les formes de coordination qui s'installent à l'échelle locale.

Pour Benko et Lipietz, la gouvernance est : «[...], le mode de régulation (des rapports entre les unités productives), qui est en général la combinaison de différentes formes : hiérarchie, sous-traitance, partenariat, «atmosphère», agences publiques ou parapubliques.» (Benko et Lipietz, 1995 : 298) Selon cette conception, la gouvernance d'un territoire dépend des relations entre les entreprises qui s'y trouvent et ces relations ne s'établissent pas uniquement sur des bases marchandes. Ces auteurs considèrent que le concept de gouvernance correspond à celui de régulation mais qu'elle opère à plus petite échelle. Ainsi, il importe de

lui apposer un cadre territorial et cela se fait grâce à la notion de réseau qui est définie comme : «[...], la dimension spatiale d'une forme de régulation des rapports entre les unités productives, [...]». (Benko et Lipietz, 1995 : 298)

Contrairement à Benko et Lipietz, Gilly et Pecqueur qui sont aussi qualifiés de régulationnistes croient qu'il existe une différence entre la gouvernance et la régulation qui va au-delà de l'échelle de déploiement.

Ils définissent la gouvernance comme : «[...], la structure composée par différents acteurs et institutions permettant d'apprécier les règles et routines qui donnent sa spécificité à un lieu vis-à-vis d'autres lieux et vis-à-vis du système productif national qui l'englobe.» (Gillyet Pecqueur, 1995 : 305)

Selon cette définition, la gouvernance n'aborde pas la question de la reproduction des règles et routines ce qui l'éloigne de l'idée de mode de régulation. Alors, pour définir la régulation d'un espace, ces auteurs ajoutent qu'il faut aussi apprécier : «[...], la stratégie des acteurs, les capacités locales d'adaptation du territoire aux logiques exogènes de branches et les processus d'apprentissage.» (Ibid. : 305) En fait, pour parler de la dynamique de régulation d'un territoire, les auteurs mentionnent qu'il s'agit : «[...], non seulement d'identifier des structures de gouvernance mais aussi de s'interroger sur ce qui fait leur cohésion et leur succès ou non dans le temps long.» (Ibid. : 305)

Pour compléter qualitativement la notion de gouvernance, ils ont recours à celle d'épaisseur institutionnelle d'un territoire. Celle-ci s'évalue en fonction : «[...], du nombre et de la diversité des institutions, de l'intensité de leurs interactions, des rapports de pouvoirs qui structurent ces interactions, et du sentiment d'appartenance de l'ensemble des acteurs à une entreprise commune.» (Ibid. : 305)

Gilly et Pecqueur ajoutent que la gouvernance et l'épaisseur institutionnelle sont incapables d'expliquer certains conflits apparaissant au sein des processus de production. Ils soutiennent

que pour en rendre compte, il faut se référer au rapport salarial en vigueur sur le territoire et montrer en quoi il est dépendant et en quoi il est autonome face au niveau global.

Ces auteurs croient donc qu'il est possible de définir institutionnellement un territoire à l'aide du type de gouvernance, de l'épaisseur institutionnelle et des compromis sociaux (en particulier le rapport salarial) qu'on y trouve. Toutefois, ils considèrent que ces trois éléments sont insuffisants pour qu'on puisse en dégager un mode de régulation. La régulation locale est alors qualifiée de partielle en raison de : «[...], absence de régime d'accumulation propre, exogénéité totale de la contrainte monétaire, poids du niveau étatique, etc.» (Ibid. : 306)

Dans leurs recherches de solutions à la crise actuelle, les régulationnistes tâchent d'identifier les systèmes productifs susceptibles de la résoudre. Il leur apparaît que ceux-ci doivent être localisés. Pour Gilly et Pecqueur, le système productif local est un mésosystème définit dans un espace restreint c'est-à-dire un système intermédiaire fait de règles qui se construisent à la jonction des comportements individuels et des formes institutionnelles globales. Le système productif local constitue : « [...], une forme organisationnelle, où se développe, par effet de proximité, un processus d'apprentissage collectif [Dupuy et Gilly, 1994; Lung, 1994]- ce dernier étant à la fois, [...], un processus de coordination des activités et un processus de coordination des comportements. (Ibid. : 307)

Ce système devrait permettre de valoriser les ressources humaines d'un territoire, de générer des bénéfices pour l'ensemble de sa population et de : «[...], renforcer les liaisons entre les entreprises et les diverses institutions et associations du milieu ou du secteur de manière à créer un effet de système où chacun des éléments puisse atteindre une productivité dépassant ses propres ressources.» (Lévesque et al., 1996 : 5)

Plusieurs formes de systèmes productifs locaux ont été identifiées (district industriel, technopole, métropole, système industriel localisé, etc.). Ceux-ci présentent des caractéristiques de flexibilité dans le système de production et dans le rapport salarial et

d'implication des travailleurs.<sup>11</sup> Les entreprises y entretiennent à la fois des relations de concurrence et de coopération avec leurs voisines.

Selon Gilly et Pecqueur, pour que l'effet de proximité se réalise, la proximité doit être géographique, organisationnelle et institutionnelle. La proximité organisationnelle se réfère à des complémentarités technico-productives tandis que la proximité institutionnelle qui assure la cohésion sociale du système se rapporte à l'adoption des mêmes comportements cognitifs dans la recherche de solutions à des problèmes de production. De plus, Lévesque et al. ajoutent que le succès d'un milieu innovateur dépend aussi de la présence d'infrastructures et de « [...], l'intensité et la fluidité des relations directes entre les entreprises et les institutions impliquées.» (Lévesque et al., 1996 : 47)

# 2.3.2 La contribution du CRISES à la régulation : l'ajout du rapport de consommation

Le rapport social qui s'établit entre les usagers d'un service et l'appareil qui le produit et le gère ne se rapporte pas au rapport salarial. Le CRISES l'identifie comme un rapport de consommation dans lequel le groupe des usagers est constitué des divers mouvements sociaux. Ainsi, les compromis mis en place doivent tenir compte des conflits entourant non seulement les salaires mais aussi les modes de consommation. En ce sens, l'explication de la crise actuelle doit prendre en considération le mécontentement des usagers qui sont exclus de la gestion des services collectifs. Alors, les stratégies de sortie de crise doivent se préoccuper de la volonté des nouveaux groupes sociaux à être partie prenante de la définition des services. Cette volonté ne s'adresse pas uniquement à l'État mais aussi aux entreprises qui dispensent des services à la population.

\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> À ce sujet, LEBORGNE et LIPIETZ apportent toutefois des nuances dans BENKO et LIPIETZ op. cit. p. 297. Principalement, ils y disent que la flexibilité du rapport salarial n'est pas généralisée et qu'elle risque d'entraîner des relations marchandes brutales entre les entreprises.

#### 2.4 L'étude du monde rural

D'après Jean (1997), si les acteurs ruraux veulent intervenir dans leur développement et ne pas laisser uniquement la logique marchande dicter leur avenir, ils doivent tisser des liens de partenariat et doivent se préoccuper de la question environnementale. De plus, les forces endogènes ne seront efficaces que si elles sont effectivement ancrées dans un territoire et qu'elles s'appuient sur une identité qui leur soit propre.

Devant les transformations importantes connues par le monde rural, la question de l'existence d'un milieu de vie distinct se pose sur plusieurs lèvres. En fait, l'ancienne mémoire collective renvoyant l'image d'un milieu rural composé principalement d'agriculteurs ne correspond plus à la réalité et aujourd'hui, au Québec, l'agriculture n'occupe que 12% de la population rurale (Jean, 1997 : 114).

Pour répondre à cette question, il importe de définir ce qu'est un territoire rural.

Cette définition en appelle deux : celle d'un territoire en général et celle de ce qui fait qu'il s'agit d'un territoire rural. Premièrement, mentionnons que le territoire est un acteur aux multiples facettes. On y retrouve des aspects géographiques et économiques auxquels s'ajoute la dispense de services publics. Il comprend aussi une société civile dont les acteurs entrent en relation. Enfin, l'aspect culturel doit être considéré. Nous définissons ce dernier comme la représentation du monde qui se forme à partir de divers éléments et qui forge l'identité des personnes. Pour les fins de ce mémoire, nous évacuons plusieurs éléments sur lesquels pourrait se baser la représentation culturelle du monde. Nous retenons uniquement ceux faisant partie de la définition du territoire.

Pour distinguer le territoire rural, il convient de voir en quoi chacune des constituantes mentionnées ci-haut trouve une spécificité quand elle s'applique à la ruralité.

L'aspect géographique concerne moins les caractéristiques naturelles du milieu que ce qui a trait à la géographie humaine comme la faible densité de population et la présence importante du couvert végétal en milieu rural.

L'aspect économique s'applique aux secteurs d'activité économique présents, aux réseaux d'entreprises, et à l'emploi disponible. Le milieu rural est celui où on retrouve l'agriculture et les forêts. Il est encore souvent associé à l'exploitation de ces ressources mais le secteur primaire n'y emploie plus la majorité des travailleurs. Ainsi, on ne peut plus caractériser le milieu rural exclusivement par ses activités économiques et celles-ci sont diversifiées (ressources naturelles, tourisme, services, petites entreprises, etc.). En outre, les résidants des milieux ruraux ne travaillent pas tous au sein de ceux-ci.

L'aspect lié aux services concerne la disponibilité de ceux-ci sur le territoire. Certains d'entre eux comme l'électricité sont aujourd'hui disponibles partout tant en milieu urbain que rural. D'autres comme la ligne téléphonique pour chaque abonné ou la bibliothèque ne sont pas implantés dans tous les villages. Enfin, certains services sont sujets à disparaître de zones rurales comme les bureaux de poste, les caisses populaires, les écoles primaires ou même certains commerces privés.

La société civile rurale est composée des personnes dont la résidence principale est située en milieu rural. Elle comprend ceux qu'on nomme ruraux et ceux qu'on qualifie de néo-ruraux. Les ruraux sont des personnes ayant toujours vécu dans l'espace rural. Il faut donc que leur famille (au moins l'un de leurs parents) y ait vécu. Les néo-ruraux sont des personnes qui ont vécu hors de l'espace rural au moins durant une partie de leur vie et qui, pour diverses raisons, choisissent de s'y installer. Je retiens comme faisant partie des néo-ruraux les trois catégories suivantes :

- 1. ceux qui décident de s'installer à la campagne à l'année sans jamais y avoir vécu;
- 2. ceux qui sont originaires de la campagne et décident de retourner y vivre après avoir vécu à la ville;
- 3. ceux qui décident de s'installer à la campagne à l'année après y avoir possédé un chalet dans lequel ils vivaient quelques mois par année.

L'identité spécifique qui peut découler de la composition de la société civile rurale dépend de l'attachement que les ruraux et les néo-ruraux ont envers les autres habitants (donc des relations entre les personnes) et de celui qu'ils ont envers l'espace. Elle est donc influencée par la présence de regroupements et d'associations ainsi que par les liens familiaux, les liens d'amitié, les liens permettant l'échange marchand et non marchand de biens ou de services et les liens impliquant le don. Ces relations et les représentations que les individus s'en font contribuent, à divers degré, au développement d'un sentiment d'appartenance envers le milieu de vie. Ainsi, en ce qui concerne la société civile, ce qui peut distinguer le milieu rural du milieu urbain repose sur la nature et l'intensité de ces relations.

# 2.5 Les écrits de Claude Vienney

Pour analyser la formation et la transformation des coopératives de façon à voir si elles constituent un type d'organisation particulier, Vienney (1992-1993) s'intéresse :

- aux champs d'activités économiques;
- à la structure juridique et à la composition sociale;
- à la tradition historique et à la projection idéologique.

Toujours selon Vienney (1980, 1994), l'association de personnes et l'entreprise coopérative sont liées par un double rapport d'activité et de sociétariat. Le rapport d'activité se réfère au membre-usager (bien que Vienney considère que ce terme ne représente pas la situation des coopératives de production) et le rapport de sociétariat se rapporte au membre-propriétaire. L'évolution du rapport de sociétariat est liée à l'évolution de l'intensité du rapport d'activité :

on ne s'identifie pas fortement à une coopérative avec laquelle on réalise peu d'activités. Le rapport de sociétariat se réfère à la souscription d'une part sociale, à la contribution au fonctionnement de l'entreprise par l'apport de moyens divers et au sentiment d'appartenance. Les deux rapports décrits par Vienney contiennent quatre dynamiques. L'une est interne à l'association, la deuxième concerne le fonctionnement de l'entreprise et les deux autres se rapportent à la relation bilatérale entre des deux entités. Ainsi, Vienney identifie quatre types de règles permettant d'entretenir ces deux rapports.

- 1. Règle de rapport entre les personnes : égalité des personnes
- 2. Règle de rapport des personnes avec l'entreprise : l'existence obligée d'un rapport entre l'activité de l'entreprise et l'activité des personnes (leurs besoins)
- 3. Règle de rapport de l'entreprise avec les personnes : la répartition des résultats
- 4. Règle relative à l'entreprise : propriété collective des réinvestissements

La formation des premières coopératives s'est faite sous l'action de gens dont les activités ont été perturbées par la montée en puissance des entrepreneurs capitalistes, mais qui étaient en mesure de réagir. Ils ont alors modifié leurs activités en adoptant la forme d'organisation des entreprises tout en la modifiant pour qu'on y retrouve un type de rapports sociaux auquel ils étaient attachés. Ainsi, la réorganisation des activités de ce groupe a donné naissance aux règles ci haut mentionnées.

La rentabilité des activités coopératives se situe entre le point d'équilibre (la couverture des charges) et le taux profit qui allécherait les entrepreneurs capitalistes.

Selon Vienney (1980, 1994), l'identité d'une coopérative, à sa formation, lui est donnée par ses membres usagers. Par la suite, elle se développe, se rationalise si bien qu'elle en vient à apposer une identité à ses membres qui deviennent clients.

#### 2.6 Le schéma de Malo

Le rapport salarial et le rapport de consommation ont déjà été exposés comme des éléments d'analyse de la crise du fordisme. Mais Lipietz (1989 : 33) mentionne que : «Un modèle véritablement post-fordiste ne peut se limiter à une relance de l'économie, c'est-à-dire de la production et de la consommation. Il doit intégrer les nouveaux enjeux qui concernent l'environnement et les rapports entre d'autres groupes que le capital et le travail. »

Ainsi, pour expliquer les transformations en cours dans le Mouvement Desjardins et dans la Caisse d'épargne Caixa en Espagne, Malo (1999) a repris les deux rapports existants pour les adapter aux réalités coopératives et elle en a défini deux autres.

Premièrement, le rapport salarial (ou rapport de production) est décrit comme la mise en relation d'un côté des employés et de l'autre de la caisse en tant qu'entreprise. Comme les caisses ne sont pas des coopératives de travail, ce rapport n'est pas coopérativisé.

D'un autre côté, le rapport de consommation est celui qui existe entre l'entreprise qu'est la caisse et le membre en tant qu'usager. Ce rapport coopérativisé représente l'aspect activité du double rapport activité-sociétariat décrit par Vienney.

Les deux nouveaux rapports décrits par Malo sont appelés rapports de propriété et de citoyenneté. Le premier met en relation les membres d'une caisse en tant que propriétaires avec la caisse considérée comme une entreprise. En fait, c'est l'association des membres qui est propriétaire de la caisse et non chacun des membres pris individuellement. Ce rapport s'intéresse alors à l'impact du groupement de personnes sur l'entreprise. Il représente l'aspect sociétariat du double rapport activité-sociétariat décrit par Vienney (1980, 1994).

Le rapport dit de citoyenneté réfère au rôle citoyen d'une entreprise. Pour réaliser l'analyse qui nous intéresse, nous élargissons ce rapport et le rebaptisons rapport de l'entreprise au milieu. Il est alors lié à l'implication des différentes composantes du Mouvement envers diverses collectivités et il sera de nature citoyenne s'il obéit à une responsabilité sociale.

Dans la configuration actuelle, ce sont surtout les caisses qui portent ce rapport. Elles l'entretiennent individuellement avec les collectivités locales où elles sont implantées en versant des dons et commandites de même que des ristournes tantôt individuelles, tantôt collectives. Les décisions entourant la façon de vivre ce rapport sont prises au sein de chaque caisse. Les acteurs entrant dans ce rapport sont, d'un côté, la caisse agissant surtout comme entreprise et, de l'autre, l'ensemble des citoyens présents sur le territoire où œuvre la caisse. Ces citoyens ne sont pas nécessairement membres de la caisse.

Ainsi, ce rapport au milieu s'articule autour des tensions et collusions entre l'intérêt collectif des membres de la caisse et l'intérêt général de la collectivité territoriale.

L'ensemble des aspects théoriques est représenté par les deux figures des pages suivantes.

Figure 2.1 Le compromis de proximité au sein du territoire rural traditionnel

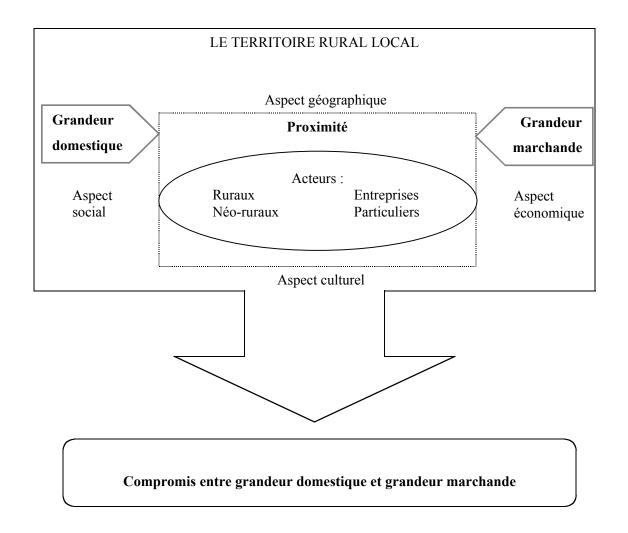
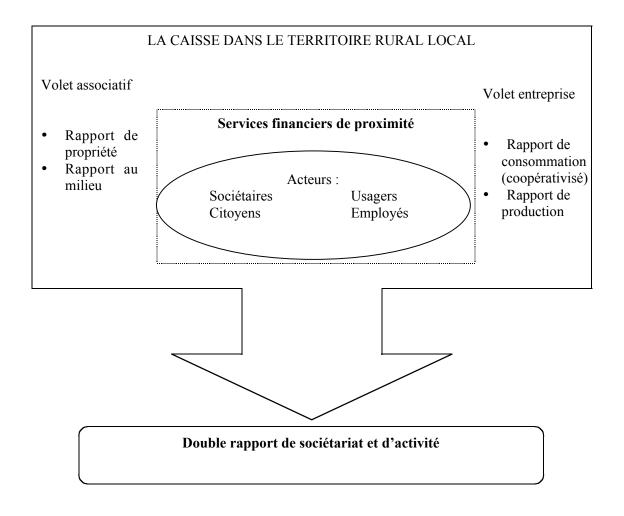


Figure 2.2 La caisse populaire au sein du territoire rural traditionnel



# **CHAPITRE III**

# 3 QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES À VÉRIFIER

Les préoccupations du mémoire sont abordées à l'aide d'une question de recherche, à laquelle quatre hypothèses sont rattachées. Celles-ci émanent du cadre théorique et seront vérifiées par l'analyse des études de cas faite plus loin.

# 3.1 La question de recherche

La question est : comment les caisses populaires, vivant des fusions et alliances, peuventelles contribuer à maintenir ou à rétablir la proximité au sein du nouveau territoire local?

Cette question sous-entend que les caisses populaires peuvent être en mesure de renforcer la proximité entre les acteurs d'un territoire. Ainsi, avant d'élaborer les hypothèses, il convient de spécifier ce que nous entendons par proximité et de montrer comment les caisses sont susceptibles d'y contribuer. Dans cette perspective, la proximité (qui se maintient ou se rétablit) est considérée comme un résultat des actions de la caisse et non comme une cause. En l'examinant, nous verrons toutefois qu'elle est l'un et l'autre.

# 3.2 Définitions et évaluation de la proximité

Dans le cadre théorique présenté ci-haut, on retrouve trois approches traitant de la proximité.

Premièrement, pour Enjolras, (1993) la proximité est une condition nécessaire à l'établissement d'un compromis entre les grandeurs marchande et domestique. Cette proximité peut être sociale ou locale. Il mentionne que les associations qui sont en mesure d'établir un compromis de proximité sont celles qui : «[...] offrent un lieu pour enraciner et rendre visible les solidarités et sont productrices de lien social (solidarité volontaire)» (Enjolras, 1993 : 106). Ainsi, les caisses populaires ne peuvent jouer ce rôle que si leur volet associatif est actif et apte à refléter les solidarités présentes dans la société civile.

Deuxièmement, pour Gilly et Pecqueur (1995), la proximité a un effet seulement si elle est à la fois géographique, organisationnelle et institutionnelle. Une caisse présente dans un village remplit facilement les deux premiers éléments. Premièrement, elle est géographiquement proche de ses membres. Ensuite, en fournissant du financement aux entreprises qui se trouvent sur son territoire, elle occupe une fonction complémentaire, en amont de celles des entreprises ce qui correspond à la définition de la proximité organisationnelle donnée par les auteurs. Par ailleurs, la proximité institutionnelle est définie comme l'adoption des mêmes comportements cognitifs dans la recherche de solutions à des problèmes de production. Les auteurs soutiennent qu'elle assure la cohésion sociale d'un système de production. Nous reprenons cette définition en l'appliquant non seulement aux entreprises et à la production, mais bien à des territoires qui sont plus englobants que l'ensemble des entreprises qu'on y retrouve. Adaptée ainsi, la proximité institutionnelle nous apparaît comme étant en mesure d'assurer la cohésion sociale d'un territoire par l'adoption des mêmes comportements cognitifs dans la recherche de solutions à des problèmes de développement. Cela suggère que le développement n'est pas le seul fait des entreprises et que celles-ci ne sont pas les seuls lieux d'expression de la société civile. Pour participer à l'établissement de cette forme de proximité, les caisses doivent donc connaître et partager les comportements cognitifs des autres acteurs de la société civile.

Troisièmement, pour Laville (1992), la proximité n'est pas liée à un lieu géographique précis; elle est éprouvée et ressentie par les acteurs. Pour que cette proximité subjective s'installe, il doit y avoir connivence entre les acteurs. Pour y contribuer, la caisse doit donc être en relation avec la collectivité territoriale où elle est installée.

À partir de ces définitions, l'évaluation de la contribution de la caisse à la proximité se fera en circonscrivant la collectivité territoriale concernée et en appréciant les liens qui unissent la caisse à celle-ci. Pour ce faire, les critères retenus sont :

- \* présence d'un lien avec un fonds de développement et nature du lien s'il existe;
- \* présence d'un lien avec une corporation de développement et nature du lien s'il existe;
- présence d'un lien avec les projets de développement de la société civile et nature du lien s'il existe;
- \* présence d'un mécanisme d'échange d'informations avec la société civile et nature de ce mécanisme s'il existe;
- \* degré de participation des membres à la vie associative de la caisse;
- représentation de l'ensemble des catégories de population au sein des conseils de la caisse.

Notons que ces critères seront utiliser pour qualifier le degré de proximité existant entre la caisse et sa collectivité tant avant qu'après les transformations qui nous intéressent.

# 3.3 Hypothèses

# 3.3.1 Hypothèse 1

Comme le contexte dans lequel les caisses populaires évoluent est en mutation, celles-ci adoptent différentes stratégies pour s'y adapter. Nous croyons que les stratégies n'engendrent pas les mêmes effets sur les liens entre une caisse populaire et la collectivité territoriale. Ainsi, nous stipulons que les orientations des instances centrales qui ne laissent pas place à l'établissement de compromis locaux amoindrissent ces liens. Pour vérifier cette hypothèse, nous devrons étudier les différentes stratégies mises en place (résistance au changement, propositions d'alternatives, soumission aux règles émanant de la Confédération ou autres) et voir en quoi chacune d'elles modifie les critères décrits ci-haut pour apprécier ces liens. Les perceptions des acteurs fournissent aussi des éléments pour vérifier cette hypothèse.

# 3.3.2 Hypothèse 2

Nous savons que les stratégies mises en place par les caisses sont appelées à modifier leurs territoires d'action. Ainsi, la question posée demande une réflexion sur le lien entre, d'un côté, le déploiement territorial des fusions et alliances et, de l'autre, la reconfiguration des territoires d'action des acteurs de la société civile. Pour savoir si on assiste à un rapprochement ou un éloignement entre la caisse et la collectivité territoriale, il faut connaître l'étendue géographique de cette dernière. L'hypothèse à vérifier se formule alors de la façon suivante : les modifications de territoire d'action des caisses populaires correspondent en partie à l'élargissement du territoire de référence de la collectivité qui devient intermunicipal.<sup>12</sup> Pour vérifier cette hypothèse, on peut comparer le nouveau territoire d'action des caisses avec celui de d'autres associations pour voir si on retrouve les mêmes De plus, pour répondre à la question, il ne suffit pas d'observer une tendances. correspondance des territoires d'action, encore faut-il que ceux-ci aient une signification pour les acteurs. Il convient donc de savoir s'il y a identification des acteurs envers le territoire. Pour y arriver, il faut connaître les lieux privilégiés d'expression de la collectivité et voir leur territoire d'action. De plus, il faut savoir si le déploiement territorial qui se dessine est imposé de l'extérieur ou s'il émane d'une volonté des acteurs. Par exemple, au Québec, la MRC semble se présenter comme le nouveau territoire de référence administrative mais il faut vérifier si les acteurs s'identifient à ce territoire et choisissent eux-mêmes de s'y regrouper. Chaque étude de cas permettra donc de saisir si la caisse, en fonctionnant sur un nouveau territoire, arrive à créer des liens significatifs avec la collectivité de ce territoire. De plus, les perceptions des acteurs aideront à saisir quels sont les territoires de référence.

Pour répondre à la question, on peut aussi décortiquer les liens entre la caisse et le territoire à l'aide des rapports décrits par Malo (1999). Ces rapports sont évidemment distincts mais il

\_

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Cette hypothèse ne suggère pas que les transformations des caisses se font en réponse aux transformations du territoire (du moins pas uniquement) mais bien qu'elles peuvent se faire en s'appuyant sur ces dernières.

importe de voir s'ils demeurent compatibles suite aux modifications vécus par les caisses qui transforment leur déploiement territorial.

Aucune hypothèse spécifique n'est rattachée à la transformation du rapport de production car celui-ci n'est pas l'objet de l'étude réalisée. Toutefois, nous sommes conscients que les employés des caisses font partie de la collectivité et que, dans cette perspective, la transformation du rapport les mettant en relation avec la caisse est sujette à modifier la proximité que cette dernière établit.

Il reste alors à examiner les liens entre le rapport de consommation, rattaché au volet entreprise de la caisse et les deux autres rapports, situés du côté associatif.

# 3.3.3 Hypothèse 3

Les fusions ont des conséquences marquantes sur le rapport de propriété puisqu'elles entraînent un élargissement du territoire sur lequel s'étend l'association des membres qui est propriétaire de la caisse. Cela se traduit par la reconfiguration des structures de gouvernance. En effet, en cas de fusion, il y a maintien de points de services là où on retrouvait des caisses ce qui produit une non concordance entre l'espace où se vit le rapport de consommation et celui où se déploie le rapport de propriété. Notre hypothèse est que cela constitue une rupture du double rapport d'activité et de sociétariat qui conduit à un affaiblissement de l'identité envers la caisse pour les membres issus des villages où on ne retrouve pas le siège social de la caisse. Pour vérifier cela, il faudrait examiner les compositions des conseils de caisses fusionnées de façon à voir si la présence de ces membres est importante. De plus, on peut aussi regarder s'ils cessent de faire affaire avec la caisse.

# 3.3.4 Hypothèse 4

Le rapport au milieu a été présenté comme la relation entre une caisse et la collectivité territoriale où elle est implantée. Ainsi, il est évident que toute modification touchant le

lorsque les territoires sur lesquels se vivent les rapports de propriété et de consommation se transforment, le rapport au milieu est difficile à établir car les limites de la collectivité territoriale concernée sont en redéfinition et ne correspondent pas nécessairement à un territoire significatif pour les acteurs. Il est entendu ici que la difficulté à établir le rapport au milieu nuit au maintien ou au renforcement de la proximité. Pour vérifier cette hypothèse, il faut identifier le territoire sur lequel le rapport au milieu est appelé à se déployer et voir si ce territoire est significatif pour les acteurs. Pour connaître le territoire auquel les acteurs s'identifient, nous utiliserons les mêmes moyens qu'à l'hypothèse 2. Ensuite, nous examinerons les cas où il y a non correspondance des territoires de façon à voir s'ils coïncident effectivement avec les caisses qui contribuent le moins à la proximité. Enfin, il restera à voir si la non correspondance se vit davantage dans les cas d'alliances, de fusions ou encore dans les situations qui précèdent les changements.

# **CHAPITRE IV**

# 4 MÉTHODOLOGIE

Pour traiter la question de recherche, la méthodologie retenue est à dominante qualitative. Ce choix repose sur la volonté d'aborder la problématique par l'étude de ses manifestations dans quelques cas particuliers qui peuvent être étudiés en profondeur.

Selon Desaulniers<sup>13</sup>, l'approche qualitative comporte cinq étapes :

- la formulation des questions de recherche;
- la collecte des information;
- la constitution des données (transcription, notes et codage);
- l'analyse des données;
- la rédaction du rapport de recherche.

La formulation de la question de recherche a déjà été abordée. Pour mener à bien les étapes subséquentes, des études de cas réalisées au Québec entre l'été 1998 et le printemps 2000 dans le cadre d'un projet de recherche<sup>14</sup> visant à saisir les conséquences des fusions et fermetures de caisses populaires en milieu rural sont utilisées.

Le recours aux d'études de cas semble approprié pour répondre à des questions qui concernent l'impact de transformations sur un territoire puisque : «[...] cette stratégie doit être

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> DESAULNIERS (1991) cité par : COMEAU, Yvan; <u>L'analyse des données qualitatives</u>, cahier du CRISES, 9402, 1994, p. 6.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Ce projet a été financé par Solidarité rurale du Québec et par la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQÀM.

privilégiée lorsqu'il est difficile de faire une distinction entre les effets produits par une intervention et ceux qui peuvent être attribués aux caractéristiques du milieu» (Denis et Champagne, 1990 : 54)

Les études les plus complètes comportaient une série d'entrevues à caractère non directif et non limitatif réalisées avec le directeur ou la directrice de la caisse populaire, avec des membres de son conseil d'administration (CA) et avec des acteurs œuvrant dans les associations et organismes importants pour la vie de la collectivité. Ces derniers pouvaient être des conseillers municipaux, des responsables d'associations socio-culturelles ou encore des employés d'organismes de développement socio-économique<sup>15</sup>.

Ces entrevues, auxquelles s'ajoutaient la lecture de documents concernant la municipalité et la caisse populaire, étaient axées non seulement sur les conséquences économiques et sociales des transformations envisagées par la caisse mais aussi sur la description de la collectivité et sur l'implication de la caisse en son sein de même que sur le rapport entre les associations, le milieu et la caisse

Prises individuellement, les études ont permis d'effectuer la collecte d'informations et la constitution de données. Dans chaque cas, la validité des données repose sur la vérification de celles-ci auprès de plusieurs sources.

L'analyse des données s'est accomplie grâce à l'étude transversale des cas de même que par la validation des conclusions tirées de chaque cas auprès d'un groupe de chercheurs et de professionnels<sup>16</sup>.

-

 $<sup>^{15}</sup>$  Les postes occupés par les personnes rencontrées seront décrits avec plus de détails dans chaque étude de cas.

<sup>16</sup> Il s'agit de Benoît Lévesque de l'UQAM, Marie-Claire Malo de l'École des HEC, Marguerite Mendell de l'Université Concordia, Marc-Urbain Proulx de l'UQAC, Mario Carrier de l'UQAT et Pierre Desjardins, directeur général de Solidarité rurale du Québec.

Les données sur deux études de cas sont présentées en détail en annexe, il s'agit du cas de la caisse de Saint-Camille et de celui de la caisse de Mirabel. Par ailleurs, les hypothèses sont testées non seulement à partir de ces deux cas mais aussi à partir de ceux des caisses de Racine et de Saint-Alexis. Ces cas ont été étudiés moins en profondeur mais nous détenons suffisamment d'informations sur les caisses pour pouvoir les faire entrer dans la recherche. Les quatre cas sont résumés dans la prochaine section.

# **CHAPITRE V**

# 5 PRÉSENTATION DES CAISSES ÉTUDIÉES

# 5.1 Le cas de Saint-Camille

#### 5.1.1 La collectivité

Saint-Camille est situé dans la MRC d'Asbestos sur la route 216 à quarante kilomètres à l'est de Sherbrooke. Il s'agit donc d'un village rural situé à proximité d'un important centre urbain (à moins de trente minutes en automobile). En 1996, la population y était de 459 habitants. La situation démographique apparaît comme étant le problème de développement central de Saint-Camille. Le déclin démographique est arrêté depuis quelques années, mais la croissance de la population n'est pas revenue. De plus, Saint-Camille est touché par l'exode des jeunes qui se déplacent vers les centres urbains environnants : Sherbrooke et Asbestos. Les jeunes se déplacent à l'extérieur de la collectivité pour étudier et n'y reviennent pas. Saint-Camille se retrouve avec une population âgée de 30 à 44 ans qui ne représente que 18 % de la population totale du village. De plus, Saint-Camille n'échappe pas au vieillissement de la population, ce qui risque d'accentuer le problème démographique. Il est évident que ces problèmes entraînent des conséquences économiques à court et à long termes. Par exemple, certains projets n'obtiennent aucun financement en raison de la petite taille de la localité.

Malgré tout, Saint-Camille possède un dynamisme économique important. L'économie locale repose beaucoup sur l'agriculture et la présence d'une relève agricole fait espérer que la santé économique se maintiendra. Aussi, plusieurs indices montrent la vitalité économique de cette localité. En effet, elle possède un indice global de santé socio-économique fort. De plus, malgré que le revenu moyen y soit inférieur à celui de l'ensemble du Québec, le taux de

chômage y est beaucoup moins élevé (5 % à Saint-Camille et 11,8 % dans l'ensemble du Québec). Des outils de développement comme la Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille et le fonds de création d'emplois créé par la caisse populaire offrent un soutien aux entrepreneurs locaux. Le nombre impressionnant d'associations bénévoles qui permettent l'accès à de nombreux services et activités reflète une situation socioculturelle et communautaire en pleine effervescence. Parmi ceux-ci, le P'tit Bonheur, un organisme culturel et communautaire joue un rôle particulièrement important dans le resserrement des liens entre les membres de la collectivité. Il favorise un sentiment d'appartenance et encourage l'action sociale.

Nous croyons que l'implication sociale relève en partie d'une vision renouvelée de la ruralité. Les néo-ruraux chercheraient un milieu de vie où ils peuvent avoir accès à un ensemble des services s'apparentant à ceux qu'on retrouve dans les centres urbains. En même temps, ils quitteraient la ville pour augmenter leur qualité de vie et se retrouver dans un environnement qu'ils jugent plus sain. Cette vision de la ruralité stimule la population à conserver ses acquis sociaux et à s'impliquer dans le développement de la collectivité.

Au sein de la collectivité locale, la caisse populaire est vue comme un moteur de développement en raison de deux initiatives socio-économiques. En premier lieu, la caisse, qui est propriétaire d'une bâtisse située au centre du village, loue ou prête des locaux à des organisations de la communauté : le bureau de poste, la bibliothèque municipale, la Corporation de développement socio-économique, la mairie, le bureau de l'agente de développement rural. Ce centre de services contribue grandement à créer un climat de vitalité socio-économique. En second lieu, la caisse contribue au développement local grâce à son fonds de création d'emplois. Ce fonds encourage l'entrepreneurship local.

#### 5.1.2 La caisse

Le territoire de la caisse de Saint-Camille est la municipalité de canton de Saint-Camille. En 1998, elle avait un actif se chiffrant à 7 millions de dollars et elle comptait 786 membres.

Elle employait trois personnes à temps plein et une à temps partiel. Le Directeur général remplissait également les fonctions de conseiller financier tandis que les trois autres employées occupaient des postes de caissières. Le processus de la réingénierie a été amorcé en 1998, mais il a été mis en suspens en raison du changement de directeur. En janvier 1999, le nouveau directeur a fait le premier plan d'affaires.

Le portefeuille de prêts de la caisse se répartit de la façon suivante :

- crédit hypothécaire résidentiel 27 %;
- crédit à la consommation 17 %;
- crédit agricole 41 %;
- crédit commercial et industriel 14 %;
- crédit aux institutions 1 %.

Cette répartition reflète l'importance de l'agriculture dans l'économie locale.

Le niveau d'implication des caisses populaires varie d'un endroit à l'autre. Or, selon des balises établies par Roy (1997 : 2)<sup>17</sup> et inspirées par des réflexions de membres du Mouvement Desjardins, la caisse de Saint-Camille se situerait parmi celles qui sont le plus fortement impliquées dans leur milieu puisqu'elle a initié le projet de fonds de création d'emplois. D'ailleurs, cette initiative est le signe d'une mentalité marquée par l'importance de la vie collective. En effet, en créant ce fonds, les membres de la caisse ont consenti à ne pas recevoir de ristourne individuelle de manière à pouvoir contribuer à la création d'emplois et au développement de l'économie locale. Il faut bien comprendre que dans un village de la taille de Saint-Camille, la création d'un seul emploi a un impact sur l'économie locale. Parallèlement à la création de ce fonds, comme toutes les caisses, celle de Saint-Camille verse des dons et commandites. En 1998, elle a versé l'équivalent de 2,9% de ses trop-perçus après impôt.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> À noter que ces balises ont été établies de façon théorique et qu'aucun classement empirique des caisses n'a été fait. Le classement de la caisse de Saint-Camille est donc notre initiative.

Par ailleurs, la caisse populaire Desjardins de Saint-Camille entretient des liens directs avec la Corporation de développement socio-économique. En fait, il est établi qu'un des administrateurs de la caisse siège sur le conseil d'administration de la corporation. Grâce aux liens existants entre la corporation qui regroupe plusieurs services aux entreprises et la caisse, cette dernière est davantage au courant des besoins financiers présents dans le milieu. De plus, elle est rapidement informée des décisions prises à la corporation.

Grâce à ses diverses implications, la caisse participe au maintien de la vitalité d'un réseau de relations. Même s'il est difficile de savoir comment les implications de la caisse concourent à la cohésion sociale du milieu, on sait que la mise en rapport des acteurs est déjà un élément y contribuant. De plus, la caisse occupe une place centrale dans la circulation de l'information économique et financière. Le CA de la caisse compte plusieurs agriculteurs, reflétant l'importance de l'agriculture dans l'économie locale, mais ceux-ci n'y sont pas majoritaires. En 1998, on comptait deux agriculteurs sur les six membres du CA. En fait, le CA est représentatif de la diversité socioprofessionnelle du milieu, comprenant des néo-ruraux.

L'ensemble des entrevues réalisées indique que la caisse Desjardins est considérée comme le moteur de l'économie de Saint-Camille. Le terme « moteur de développement » se retrouve dans le discours de la plupart des acteurs rencontrés, mais il peut prendre trois significations différentes. Premièrement, la caisse peut être vue comme un moteur de développement puisqu'elle remplit le rôle de levier financier. Deuxièmement, elle a une fonction symbolique importante dans la perception que les acteurs ont du développement de leur collectivité. Enfin, elle initie des projets comme la construction d'une bâtisse permettant de loger plusieurs services municipaux. Cependant, la plupart de ses engagements accompagnent le développement plutôt que de le générer.

# 5.1.3 Les stratégies adoptées

Avec 7 millions de dollars d'actif, la caisse est de très petite taille. De plus, elle est en déficit quand on compare les dépôts aux prêts. Ainsi, elle est placée dans une situation qui peut devenir précaire.

En fait, en 1998, la caisse de Saint-Camille n'était pas sujette à la fermeture, mais à la fusion. Réfractaires à cette éventualité, ses dirigeants ont négocié différentes ententes de partages de services. En effet, la caisse de Saint-Camille a complété trois alliances :

- depuis août 1998, elle partage les services de son directeur général avec la caisse de Saint-Adolphe-de-Dudsley (33 % du temps pour Saint-Camille);
- depuis février 1999, elle partage les services d'une conseillère en crédit commercial avec les caisses de Saint-Adolphe-de-Dudsley et de East-Angus qui ne sont pas situées dans la MRC d'Asbestos (20 % 20 % 60 %);
- depuis février 1999, elle partage les services d'un conseiller en financement agricole avec cinq caisses situées dans la MRC d'Asbestos.

La première entente est survenue suite à l'annonce de la démission du directeur de la caisse de Saint-Camille. Le partage des services d'un directeur n'affecte pas la composition des conseils d'administration de chacune des caisses concernées.

Depuis que l'alliance touchant le partage des services du directeur est en vigueur, un comité consultatif de gestion a été mis en place. Il est composé de deux administrateurs de chacun des CA et du directeur. Ce comité, qui siégera quatre fois par année, a pour mandat d'évaluer les résultats de l'alliance et d'en faire rapport à chacun des CA. Il doit donc assurer le suivi et régler les problèmes qui surviennent au sujet des partages de services du directeur.

La principale raison invoquée pour justifier le partage de certains services est l'absence de masse critique (actif et nombre de membres). De plus, la caisse n'est pas autonome financièrement puisqu'elle doit constamment emprunter à l'extérieur ce qui donne des

arguments aux tenants de la fusion. Le choix des caisses avec lesquelles se font les partage dépend de la proximité géographique et de la similitude des besoins.

En ce moment, la fusion tout comme la poursuite des alliances sont à l'étude par le CA de la caisse de Saint-Camille. Toutefois, celui-ci veut être prudent avant de se lancer dans la fusion puisqu'il s'agit d'un processus irréversible. En cas de fusion, le président de la caisse craint une sous-représentation de la municipalité de Saint-Camille au sein du nouveau CA. Le partage de service du directeur n'élimine pas la possibilité de fusion et certains acteurs supposent qu'il peut s'agir d'une étape menant à la fusion.

#### 5.2 Le cas de Mirabel

La caisse analysée porte le nom de caisse de Mirabel. Elle est située dans le quartier Saint-Augustin de Mirabel.

#### 5.2.1 La collectivité

Mirabel est une ville située à proximité de Montréal, dans la région des Basses-Laurentides. Elle est reliée avec l'ensemble de la région par un vaste réseau routier. Avec 488 km carrés de territoire (48 800 ha), Mirabel est un des espaces municipaux les plus grands au Québec.

La ville de Mirabel, qui est une MRC, est née en 1971 de la fusion de quatorze municipalités et parties de municipalités. Lors de sa création, elle comptait 16 000 habitants. Dès 1975, ce nombre a chuté à 13 800 et à 13 600 en 1983. Toutefois, l'annonce de la rétrocession de la majeure partie des terres expropriées pour construire l'aéroport a fait revenir une partie de la population. Ainsi, en 1988, le nombre d'habitants est remonté à 15 000 et, depuis 1991, un boom démographique de 26,3 % permet aujourd'hui de compter 24 000 personnes qui vivent dans la MRC de Mirabel. Selon les acteurs sociaux de la région, Mirabel devra atteindre les 25 000 habitants en l'an 2000.

Au plan économique, les quartiers de Mirabel diffèrent beaucoup les uns des autres. Certains ont une vocation industrielle plus développée tandis que d'autres sont davantage tournés vers l'activité agricole. Celui qui nous intéresse davantage, Saint-Augustin, est surtout résidentiel. Il est le deuxième quartier le plus peuplé, sa population se situant entre celle de Saint-Janvier et celle de Saint-Canut et c'est celui qui a connu la plus forte expansion résidentielle en 1997 et 1998. Malgré le peu d'activité agricole qu'on y trouve, il garde un aspect champêtre puisqu'on retrouve encore plusieurs fermes à ses abords.

Cependant que la population augmente dans l'ensemble de la ville, elle décline dans les secteurs où l'agriculture occupe une place importante (principalement Saint-Hermas, Sainte-Monique et Saint-Benoît). Cette problématique des quartiers ruraux en déclin est souvent oubliée par les acteurs œuvrant dans les instances de développement économique de la ville.

Au premier coup d'œil, Mirabel apparaît comme une MRC en pleine effervescence économique et en pleine expansion démographique. Grâce à ses parcs industriels, la ville attire plusieurs entreprises manufacturières sur son territoire. De plus, l'activité agricole se maintient et permet le développement d'un nouveau secteur d'activités économiques : le tourisme. Quant au développement résidentiel qui touche principalement trois secteurs de la MRC dont Saint-Augustin, il correspond au boom démographique connu depuis les dix dernières années. Toutefois, la dynamique entre les différents quartiers est beaucoup plus complexe et présente une MRC à deux vitesses. La présence simultanée de quartiers « dortoirs » et de quartiers ruraux révèle une identité difficile à circonscrire. Ainsi, les Mirabellois n'ont pas développé de sentiment d'appartenance envers leur ville et c'est là un des principaux problèmes de celle-ci.

Une autre des faiblesses de Mirabel est le peu de développement des services marchands, sociaux, hospitaliers et éducatifs. L'absence de plusieurs services au sein de la MRC s'explique par l'éparpillement de la population sur un vaste territoire et par la proximité de zones fortement peuplées. Allant chercher leurs services ailleurs, les Mirabellois se trouvent noyés dans un grand bassin de population ce qui nuit encore au développement d'un sentiment d'appartenance envers la ville.

Plusieurs Mirabellois s'attachent et fréquentent la ville où ils ont fait leurs études secondaires comme Saint-Jérôme, Saint-Eustache ou Sainte-Thérèse. D'autres se sentent appartenir à des quartiers précis de la MRC et non à sa totalité qu'ils connaissent souvent de manière très partielle. La création d'un sentiment d'appartenance à la MRC de Mirabel constitue un des plus grands défis de la ville.

#### 5.2.2 La caisse

La caisse étudiée est la seule institution financière présente dans le quartier Saint-Augustin mais la ville de Mirabel en compte quatre autres : trois autres caisses et une banque. Le territoire desservi par la caisse de Mirabel ne se limite pas au quartier Saint-Augustin : il touche à l'ensemble de la ville de Mirabel.

Avec 5043 membres, neuf employés à temps plein et neuf à temps partiel, la caisse de Mirabel est de taille moyenne. Située au sein d'un quartier résidentiel, elle a énormément profité du développement démographique local. Le portefeuille de prêts reflète cette réalité puisqu'il est composé à 69,9 % de crédit hypothécaire résidentiel. Sur une période de 15 ans, l'actif de la caisse a augmenté de 36,7 millions de \$ et se chiffre à 43,3 millions en 1998. La caisse a enclenché le processus de réingénierie dès 1996 et, en 1999, elle installe les derniers livrables.

Malgré la présence d'entreprises industrielles sur l'ensemble du territoire de Mirabel, la caisse de Mirabel accorde très peu de prêts à celles-ci; seulement 6,3 % de l'ensemble de son portefeuille de prêts leur est consacré. Cela indique que le milieu des affaires perçoit les caisses populaires Desjardins comme n'étant pas assez compétitives. En général, la caisse de Mirabel est en grande partie utilisée par les particuliers qui résident dans du quartier de Saint-Augustin.

À Mirabel, l'implication économique de la caisse ne se traduit pas par la mise sur pied d'un fonds de développement. D'ailleurs, aucun fonds de développement local n'existe. Selon les dirigeants de la caisse, l'implication économique de celle-ci se fait grâce au versement de

ristournes individuelles. En effet, ils considèrent les ristournes comme une contribution significative au développement du milieu. Cependant, aucun suivi n'est effectué pour vérifier si elles sont investies localement. Quelques commandites sont accordées chaque année surtout dans le domaine des loisirs et des soins de la santé, un service quasi non existant dans la MRC. En 1998, le montant versé en commandites équivaut à 3,4 % des trop-perçus. Par ailleurs, depuis quelques années, l'implication la plus significative est celle du financement de la maison des jeunes située à Saint-Augustin. Inspirée d'une initiative heureuse qui existait déjà dans la région, la caisse s'implique encore aujourd'hui dans ce projet autant par un appui économique que bénévole. Mentionnons aussi que la caisse collabore avec le Centre local de développement (CLD) pour certains projets.

De son côté, le niveau d'implication non économique de la caisse de Mirabel est important. Il se traduit par le bénévolat effectué au sein de différents organismes par certains membres du CA et du conseil de vérification et de déontologie (CVD) et tout particulièrement par le directeur général. En effet, le directeur agit comme personne ressource bénévole auprès des organismes à but non lucratif (OBNL), de la municipalité, de la Fabrique et de la Maison des jeunes pour tout ce qui concerne les questions financières. L'intérêt de la caisse pour le développement local dépend, dans le cas présent, en bonne partie de la volonté du directeur général à s'impliquer dans le milieu. Le bénévolat effectué aide à maintenir une vitalité dans le milieu et permet à l'information de circuler. Il est garant d'une certaine cohésion sociale.

Inversement, l'implication des citoyens au sein de la caisse est relativement difficile. L'assistance aux assemblées générales est plutôt faible. Cette situation peut s'expliquer par le fait que la caisse est située dans un quartier « dortoir » où les habitants sont moins attachés à leur institution financière puisqu'ils réalisent la majeure partie de leurs activités économiques ailleurs.

# 5.2.3 Les stratégies adoptées

La caisse partage les services d'un directeur de compte avec la caisse de Saint-Eustache. De plus, un centre régional administratif regroupant vingt caisses vient d'être créé. Ce centre va concentrer des tâches administratives comme le pointage de rapports, les écritures de régularisations mensuelles, les ventes ou achats de devises étrangères. Parallèlement, un Centre financier aux entreprises (CFE) est en train d'être mis sur pied. Ce dernier réunira les conseillers aux entreprises.

À l'heure actuelle, la fermeture de la caisse de Mirabel n'est pas envisagée. D'un autre côté, la fusion apparaît aujourd'hui inévitable aux yeux du directeur et du président de la caisse. Les raisons invoquées pour justifier la fusion sont : la nécessité de restreindre les coûts d'opération dans chacune des caisses, l'abandon de la péréquation, l'impossibilité pour certaines caisses de payer les frais engendrés par la réingénierie et la concurrence accrue venant des autres institutions financières, principalement celle venant des banques étrangères.

Ainsi, à la caisse de Mirabel, les discussions sur la fusion sont amorcées. La caisse se sent en situation avantageuse puisqu'elle a presque terminé la réingénierie et qu'elle possède un actif suffisant pour assurer les coûts de base de ce processus. Certaines réunions avec les membres et le personnel ont permis d'obtenir l'appui de la majorité de ceux-ci. Bien que la fusion soit perçue positivement, elle est tout de même ressentie comme une obligation autant par l'ensemble des membres que par les dirigeants. Cette stratégie est fortement encouragée par la fédération régionale, mais, en la mettant de l'avant, les dirigeants de la caisse savent qu'ils feront face à certaines réticences. Ainsi, au cours des réunions, les membres de la caisse de Mirabel ont affirmé vouloir garder le siège social au sein du quartier de Saint-Augustin. Ils croient que les locaux de la caisse sont mieux équipés et mieux structurés que ceux des caisses voisines pour accueillir le siège de la caisse fusionnée.

Les discussions de fusion concernent deux autres caisses : Saint-Benoît et Sainte-Scholastique, toutes deux situées sur le territoire de la ville de Mirabel. La caisse Saint-Benoît a déjà réalisé une fusion dans le passé avec celle de Mont-Bleu. L'actif de cette caisse est légèrement inférieur à celui de la caisse de Mirabel. Quant à la caisse de Sainte-Scholastique, quartier où se situe l'aéroport, elle détient un actif représentant la moitié de celui de la caisse de Mirabel. En avril 1999, aucune réunion n'avait été tenue avec les différents partenaires potentiels. Des discussions se feront d'abord avec la caisse de Saint-Benoît et, si elles ne mènent à aucune entente de fusion, la caisse de Mirabel se tournera alors vers celle de Sainte-Scholastique. La finalité du projet de la caisse de Mirabel est de fusionner les trois caisses.

#### 5.3 Le cas de Racine

#### 5.3.1 La collectivité

Racine est un village de 1000 habitants situé en Estrie, dans la MRC de Val-Saint-François à une trentaine de kilomètres de Sherbrooke et à une dizaine de kilomètres de Valcourt où on retrouve l'usine Bombardier. À Racine, les emplois se répartissent de la façon suivante :

- \* 70-75% d'employés de Bombardier;
- \* 10% d'agriculteurs;
- \* 15% de travailleurs autonomes en sous-traitance pour Bombardier.

Il n'y a pas de problème économique significatif à Racine. Il n'y a que du chômage occasionnel lié à des mises à pied temporaires chez Bombardier et il n'y a que trois ou quatre assistés sociaux. On n'y vit pas de problème démographique très marqué : depuis quelques années, des jeunes viennent s'y établir.

Racine est un milieu où la cohésion sociale est forte. Cela est un avantage car il y a une vision commune du développement. Toutefois, cela rend l'intégration plus difficile pour ceux qui veulent s'y établir. Ainsi, dans la plupart des cas, les jeunes qui viennent vivre au village en sont originaires.

#### 5.3.2 La caisse

La caisse compte 1700 membres et le village de Racine a 1000 habitants. Cette différence s'explique parce que le territoire de la caisse inclut la municipalité de Maricourt et parce qu'il n'y a pas de caisse à Saint-Denis-de-Brompton, un village voisin. La caisse compte aussi des membres parmi les employés de Bombardier à Valcourt qui passent à Racine en se rendant travailler. Son actif, en 1999, est de 15 millions de dollars.

La caisse a quatre employés à temps plein et six à temps partiel. Toutes les caissières travaillent à temps partiel ce qui donne plus de flexibilité. Sur le territoire de la caisse de Racine, il n'y a pas de banque, mais la Banque nationale est implantée à Valcourt (à une dizaine de kilomètres de Racine).

Même si elle doit emprunter à la fédération (en ce moment, elle a un emprunt de 1,6 millions de dollars), la caisse de Racine a toujours été rentable. En 1995, elle commençait toutefois à connaître des difficultés car le directeur en place était malade. Ainsi, les membres ne connaissaient pas les produits de la caisse et ils commençaient à se disperser. Avec l'arrivée du nouveau directeur, la situation s'est redressée. À chaque séance du CA, il expliquait un produit et la même chose était faite dans le journal local mensuel «Le populaire» édité par la caisse. De plus, les spécialistes de la caisse ont été rencontrer les anciens membres chez eux. Plusieurs d'entre eux sont alors revenus à la caisse. Les actions menées ont amélioré la situation de la caisse qui verse des ristournes depuis trois ans.

En ce qui concerne la réingénierie, les employés ont suivi 70% de la formation qui y est liée. Une seule employée qui approchait de l'âge de la retraite a préféré quitter la caisse plutôt que de suivre la formation. La caisse devrait avoir le système informatique nécessaire avant la fin de 2001.

Selon le directeur de la caisse, la contribution de celle-ci au bien-être de la collectivité consiste à offrir les meilleurs services financiers au moindre coût. Par ailleurs, les réalisations en termes d'implication dans la collectivité sont :

- Création d'un fonds social et communautaire à partir des ristournes. Ce fonds est utilisé
  pour des projets spécifiques touchant la communauté. Par exemple, il a servi à accorder
  un prêt de cinq ans sans intérêt pour le réaménagement des équipements de loisir.
- 2. Versement de 2100\$ en bourses d'études aux élèves de l'école primaire à chaque année à raison de 300\$ à un élève de chaque niveau incluant la maternelle. Ces bourses sont placées dans un fonds en fiducie que l'élève peut toucher seulement quand il poursuit ses études après le secondaire V.
- 3. Publication du journal « Le populaire » qui permet un meilleur échange d'informations au sein du village.
- 4. Remise en route et pilotage d'un projet de création de piste cyclable.
- 5. Discussion lors de l'assemblée générale de la caisse de projets concernant la collectivité comme la création d'un foyer pour personnes âgées.
- 6. Versements de dons divers.

Les dons et bourses d'études représentent un montant équivalent à 6,8% des trop-perçus de l'exercice 1998.

Des membres du conseil d'administration de la caisse siègent sur la majorité des associations locales mais ces pratiques ne sont pas formalisées. Aucune des associations n'occupe une place prépondérante pour le développement de la collectivité, mais le directeur de la caisse considère que c'est cette dernière qui pilote la vie associative du village. D'ailleurs, les assemblées générales de la caisse attirent beaucoup de membres puisqu'on y discute de sujets qui les préoccupent.

Enfin, bien qu'elle collabore avec le Centre local de développement, la caisse n'occupe pas de siège sur le conseil d'administration de celui-ci. Toutefois, le directeur de la caisse siège sur la corporation de développement de la région de Valcourt.

# 5.3.3 Les stratégies adoptées

Il y a quelques années, on retrouvait à Sherbrooke un centre de services désservant toutes les caisses de l'Estrie. La moitié de ces caisses étaient situées dans le Sherbrooke métropolitain. Celles-ci ont décidé de former leur propre centre car elles ne voulaient plus payer pour les services concernant seulement les caisses rurales. La fédération a alors proposé aux caisses rurales de créer un centre financier pour elles. Selon le directeur de Racine, ce centre aurait présenté des inconvénients :

- \* les membres auraient été obligés de se déplacer pour rencontrer les spécialistes du centre;
- \* dans un tel centre, ce n'est pas toujours la même personne qui traite un dossier ce qui oblige les membres à raconter leur histoire plusieurs fois;
- \* ce centre aurait regroupé quinze caisses et aucune ne possédait les locaux pouvant loger tout le personnel; il aurait donc fallu avoir de nouveaux locaux ce qui engendre des coûts importants.

Alors, dans l'objectif d'offrir des services plus spécialisés, la caisse de Racine a opté pour les partages de services plutôt que pour l'adhésion à un centre. Cette solution était moins coûteuse. L'économie réalisée (35 000\$) a permis d'augmenter les ristournes aux membres.

Ainsi, depuis mai 1999, la caisse de Racine partage les services d'une directrice de comptes, service aux entreprises et d'une agronome avec trois autres caisses : Bonsecours, Sainte-Anne-de-la-Rochelle et Saint-François-Xavier. Ces personnes se déplacent d'une caisse à l'autre. La directrice de compte passe deux jours par semaine à Racine et une journée dans chacune des autres caisses tandis que l'agronome passe deux jours à Sainte-Anne et une journée ailleurs. La directrice de compte est engagée par la caisse de Racine qui charge un montant aux autres caisses selon le nombre de jours qu'elle y passe. Le même principe est appliqué avec l'agronome qui est engagée par la caisse de Sainte-Anne. Le choix des caisses impliquées dans le partage de services a été déterminé par la proximité géographique des municipalités de même que par la présence de caractéristiques similaires en termes de tailles du village et de la caisse et de vision du développement.

Les directeurs généraux des quatre caisses impliquées se rencontrent une fois par mois pour discuter du partage de services. Chaque directeur est chargé de régler les litiges potentiels entre les membres de sa caisse et les spécialistes. Notons que les caisses de Sainte-Anne et Bonsecours partagent le même directeur.

À Racine, le partage de services qui se fait avec des caisses présentant des caractéristiques similaires est considéré comme une stratégie permettant d'éviter de subir une fusion pilotée par une caisse plus grosse, dont la façon de fonctionner se rapproche de celle des caisses urbaines. Il est à noter que l'alliance implique des caisses toutes situées dans la même MRC.

Pour le directeur de la caisse de Racine, le partage de services est une solution qui peut durer toujours, dépendamment des politiques de facturation du Mouvement. En effet, il craint que l'instauration du principe de l'utilisateur-payeur ne menace la survie de la caisse.

# 5.4 Le cas de Saint-Alexis-de-Montcalm

#### 5.4.1 La collectivité

Saint-Alexis-de-Montcalm est un village rural où il y avait 755 habitants en 1996. Il est situé dans la MRC de Montcalm. La plupart des entreprises qu'on y retrouve sont des fermes. Par ailleurs, bien qu'il soit situé près de centres urbains, la présence de néo-ruraux n'y est pas très significative. La relève agricole est assurée sur la plupart des entreprises et, dans la majorité des cas, cette relève a une formation collégiale spécialisée en agriculture puisque le Cégep de Joliette, situé à environ vingt-cinq kilomètres de Saint-Alexis, offre le DEC en Gestion et exploitation d'entreprises agricoles. L'appartenance envers la collectivité repose sur la pratique d'une activité économique se situant dans un secteur précis : l'agriculture.

Il n'y a pas de problème économique particulier à Saint-Alexis.

#### 5.4.2 La caisse

La caisse populaire est la seule institution financière présente dans le village. Le territoire qu'elle dessert est celui de la municipalité de Saint-Alexis-de-Montcalm. Elle a un actif de 27 millions de dollars, emploie sept personnes à temps plein et compte 1600 membres. Comme la demande de crédit des entreprises a augmenté significativement au cours des dernières années, la caisse doit emprunter auprès de la fédération. En 1998, cet emprunt se chiffre à 4,2 millions de dollars.

La réingénierie amorcée il y a trois ans a modifié les services aux membres qui sont maintenant considérés comme plus performants. Par ailleurs, la structure de la caisse n'a pas été modifiée et la nouvelle plate-forme informatique n'a pas été installée.

La composition du conseil d'administration est diversifiée. Les agriculteurs n'y sont pas majoritaires, malgré leur forte présence dans le milieu.

L'implication de la caisse est décrite comme le soutien à des projets individuels. En fait, ce soutien consiste à attribuer des prêts aux entrepreneurs locaux ce qui correspond à l'offre de service régulier des caisses. Au sujet des projets collectifs, elle organise la campagne Centraide. Dans les autres cas, elle accompagne les projets plutôt que de les générer. Ainsi, elle fait des dons aux organismes comme l'école, l'AFEAS, les Optimistes qui mettent des projets sur pied. En 1998, ses dons représentent 1,4 % des trop-perçus après impôt. Par ailleurs, certains membres du CA et employés de la caisse s'impliquent dans l'organisation du bazar local et dans des événements spéciaux.

Depuis plusieurs années, la caisse ne verse pas de ristournes. Quand elle le faisait, c'était sous forme de ristournes individuelles. Le versement de ristournes collectives n'a jamais été pratiqué. Notons que le village ne rencontre pas de problème d'emploi particulier. Alors, la mise sur pied d'un fonds de création d'emploi à partir des trop-perçus n'est pas jugée nécessaire. D'ailleurs, on ne retrouve aucun fonds de développement local à Saint-Alexis.

# 5.4.3 Les stratégies adoptées

À ce jour, la caisse de Saint-Alexis-de-Montcalm adhère, avec dix autres caisses, à un Centre financier aux entreprises (CFE). Celui-ci regroupe tous les agronomes et conseillers en crédit commercial dans un centre de services qui dessert les membres des onze caisses. Les conseillers et agronomes ne sont pas affectés à des territoires mais bien à des secteurs d'activités précis. À Saint-Alexis, ce sont davantage les services des agronomes qui sont utilisés puisque le village compte peu d'entreprises autres que les fermes.

Par ailleurs, à Saint-Alexis, la fusion avec quatre autres caisses est désirée puisqu'elle est vue comme une stratégie de survie pour la caisse. On considère que la fusion permettra d'offrir de meilleurs services aux membres. De plus, elle apparaît comme un moyen efficace pour faire face au principe de l'utilisateur-payeur, pour rencontrer l'obligation d'être rentable, pour ne pas être isolé et pour contribuer à la réduction des coûts globaux du Mouvement Desjardins.

Les caisses éventuellement impliquées dans la fusion sont celle de Saint-Jacques qui a un actif de 60 millions de dollars, celles de Sainte-Julienne et de Saint-Esprit qui ont chacune un actif similaire à celle de Saint-Alexis, c'est-à-dire 27 millions de dollars et celle de Sainte-Marie qui a un actif de 20 millions de dollars. L'éventuelle caisse aurait donc un actif de 161 millions de dollars. Le lieu du siège social n'est pas encore choisi. Avant d'en décider, il faudra déterminer les besoins en personnel et en espace. Les discussions entourant la fusion ont été amorcées par le directeur de la caisse de Sainte-Julienne et, à ce jour, c'est à la caisse de Saint-Jacques qu'il y a le plus de réticences. Les quatre caisses concernées par le projet de fusion sont toutes situées dans la MRC de Montcalm.

# 5.5 Comparaison des cas

Avant d'utiliser les cas étudiés pour tester les hypothèses, nous présentons un tableau résumant leurs principales caractéristiques. On y retrouve certains éléments de la description

du milieu et de la caisse. Toutefois, l'objectif poursuivi est surtout d'y faire ressortir la proximité présente sur le territoire de chaque caisse de même que la contribution de la caisse à celle-ci. Ainsi, les critères retenus à la section 3.2 pour évaluer la proximité sont repris dans ce tableau. Ces critères sont évalués en fonction de la situation de chaque caisse avant que les transformations (fusions, alliances, adhésions à un CFE) se réalisent. En utilisant ces critères de même que certaines informations mentionnées dans la description des études de cas, une évaluation globale de la proximité de la collectivité et de la contribution de la caisse à celle-ci est présentée pour chaque cas. Les transformations réalisées ou projetées sont ensuite énumérées. De plus, les territoires d'action des caisses sont mis en relief de deux façons. Premièrement, les sigles AL et NL apparaissent pour signaler si les actions et liens décrits sont paroissiaux ou intermunicipaux. AL signifie « Ancien territoire local »; l'action ou le lien décrit se déploie alors à l'échelle paroissiale. NL signifie « Nouveau territoire local»; l'action ou le lien décrit se déploie alors à l'échelle intermunicipale. Deuxièmement, le territoire d'action des caisses qui s'est dessiné ou se dessinera suite aux transformations apparaît à la dernière ligne. Ce territoire est décrit comme respectant ou non les limites de la MRC puisque nous tentons de cerner si celle-ci se présente comme un espace identitaire.

Tableau 5.1 Comparaison des études de cas

	Saint-Camille Mirabel		Racine	Saint-Alexis	
Population	459	25 000	1000	755	
Type de milieu	Rural, agricole,	Semi-rural, résidentiel	Rural, non agricole	Rural, agricole	
	problème				
	démographique		1=00	4.500	
Membres (Nb)	786	5043	1700	1600	
Employés (Nb)18	2	0	4	_	
<ul><li>Temps plein</li><li>Temps partiel</li></ul>	3	9 9	4 6	7	
> Temps partiel			0		
Actif (M \$)	7	43,3	15	27	
Lien avec un fonds de	Initiatrice d'un fonds	Pas de fonds	Initiatrice d'un fonds	Pas de fonds	
développement	de création d'emploi		social et		
**	(AL)	D / CLD	communautaire (AL)	N.	
Lien avec une corporation de	Lien formalisé avec la corporation locale :	Partenaire du CLD	Lien non formalisé :     le DG siège sur une	Non	
développement	partage d'un	pour certains projets (NL)	corpo. Micro-régionale		
developpement	administrateur (AL)	(IVL)	(NL)		
	dammistrateur (FEE)		2) Partenaire du CLD		
			pour certains projets		
			(NL)		
Lien avec projets de	Initiatrice du fonds	Versement de	Initiatrice du fonds	Financement de projets	
développement pour	(AL)	ristournes individuelles	(AL)	individuels (AL)	
la collectivité	Appui de divers projets	(AL)	Discussion de projets	Organisation de la	
	collectifs (surtout AL)	Appui de divers projets	lors des AG (AL)	campagne Centraide	
		collectifs (AL et NL)	Appui de divers projets collectifs (surtout AL)	Appui de quelques projets collectifs	
			collectifs (surtout AL)	(surtout AL)	
% des trop-perçus	2,9	3,4	6,8	1,4	
versés en dons	,-	-,	-,-	,	
Mécanisme	Implication formelle	Implication informelle	Édition d'un journal	Implication informelle	
d'échange	(AL) et informelle (AL	dans les associations	local (AL)	dans les associations	
d'informations avec	et NL) dans les	(AL et NL)	Implication informelle	(AL et NL)	
la collectivité	associations		dans les associations		
Degré de	Bonne aux AG	Faible aux AG	(surtout AL) Bonne aux AG	Faible aux AG	
participation des	Bonne aux AG	raible aux AG	Bonne aux AG	Faible aux AG	
membres à la vie					
associative de la					
caisse					
Représentativité des	Oui	Oui	Oui	Oui	
conseils de la caisse					
Qualification de la	Forte, impliquant les	Faible dans la ville,	Forte	Forte pour le secteur	
proximité au sein de	ruraux et néo-ruraux	moins faible dans le		agricole	
la collectivité	A vián viama 1s	quartier	A vián viama 1-	A vián viana 1 i dii 1	
Qualification de l'implication de la	Axée vers la collectivité	Standard pour l'aspect économique	Axée vers la collectivité	Axée vers les individus Faible envers la	
caisse au sein de la	Bonne pour les aspects	Aspect social lié à la	Bonne pour les aspects	collectivité	
collectivité	économique et social	volonté du DG	économique et social	Concenting	
Stratégie choisie	3 alliances	Alliance	Alliance	CFE	
		CFE	* **	Fusion souhaitée	
		Fusion souhaitée			
Nouveau territoire	Portion de la MRC et	Hors MRC et MRC	Portion de la MRC	Deux portions	
	hors MRC	(ville)		différentes de la MRC	

-

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Le nombre d'employés ne doit pas être évalué seulement en fonction de la taille de la caisse puisque les caisses adhérant à un CFE ont nécessairement moins d'employés.

## **CHAPITRE VI**

# 6 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

## 6.1 Hypothèse 1

La première hypothèse stipule que les directives qui ne laissent pas place à l'établissement de compromis locaux amoindrissent les liens entre une caisse populaire et la collectivité territoriale où elle est implantée. Pour vérifier cette hypothèse, nous avions prévu étudier les différentes stratégies mises en place et voir en quoi chacune d'elles modifie le contenu des critères décrits pour apprécier ces liens. Nous voulions aussi utiliser les perceptions des acteurs pour vérifier cette hypothèse.

## 6.1.1 Le cas de Saint-Camille

La stratégie adoptée en est une qui a été mise de l'avant par les acteurs locaux qui ont refusé le modèle de fusion proposé. Selon l'hypothèse, elle ne devrait donc pas amoindrir les liens entre la caisse et la collectivité.

La caisse de Saint-Camille entretient des liens importants avec sa collectivité territoriale; elle est très impliquée dans celle-ci. La stratégie adoptée par la caisse ne modifie pas le contenu des critères décrits pour évaluer l'importance des liens entre la caisse et la collectivité. Par ailleurs, les acteurs rencontrés ne considèrent pas qu'elle va amoindrir ces liens.

Le cas de Saint-Camille concorde avec l'hypothèse. Cependant, comme la stratégie ne modifie que très peu la structure de la caisse, il n'est pas surprenant que les effets qu'elle engendre soient peu importants sur les liens entre la caisse et la collectivité.

#### 6.1.2 Le cas de Mirabel

La caisse de Mirabel s'implique moins que celle de Saint-Camille dans le développement de sa collectivité. À Mirabel, les frontières de la collectivité sont difficiles à établir puisque le sentiment d'appartenance des Mirabellois envers leur ville est faible. De plus, celui des habitants du quartier Saint-Augustin envers leur quartier, même s'il est supérieur à celui qu'ils ont envers la ville, n'est pas des plus développés puisqu'il s'agit d'un quartier dortoir.

Les multiples transformations de la caisse de Mirabel sont conformes aux directives de la fédération. En fait, cette caisse remet peu en question les consignes qui lui sont données. Dans l'ensemble, elle les adopte, considérant qu'elles lui conviennent, sans désirer établir de compromis local. La première de ces modifications est le partage de service avec la caisse de Saint-Eustache. Elle change peu les liens de la caisse envers la collectivité. Ensuite, l'adhésion au CFE modifie le rapport entre la caisse et ses entreprises membres car celles-ci font affaire directement au centre financier. Elles ont alors moins de liens avec leur caisse d'attache. Cependant, l'adhésion à ce centre ne modifie pas les autres liens entre la caisse et la collectivité de la ville de Mirabel ou du quartier Saint-Augustin. L'éventuelle fusion se ferait avec des caisses situées dans la ville de Mirabel. Elles sont donc déjà sur le territoire de la caisse. Malgré cela, il serait étonnant que la fusion contribue au développement d'un sentiment d'appartenance envers la ville, sentiment qui est déjà fort mal en point. Parallèlement, il est possible que cette extension du territoire de fonctionnement de la caisse amoindrisse l'appartenance envers le quartier. Toutefois, nous ne pouvons pas l'affirmer et nous devons envisager qu'une certaine forme de compromis locale puisse s'instaurer. La volonté de préserver le siège social de la future caisse au sein du quartier Saint-Augustin montre qu'il y a une certaine appartenance envers le quartier et que les transformations ne se font pas sans aucune réaction de la population. Enfin, l'ensemble des reconfigurations

réalisées ou projetées à la caisse de Mirabel n'est pas appelé à modifier le contenu des critères préétablis. Donc, même si on perçoit que les transformations en cours ne contribuent pas au raffermissement des liens entre la caisse et une collectivité, on ne peut pas corroborer l'hypothèse en fonction des critères choisis.

#### 6.1.3 Le cas de Racine

À Racine, la possibilité d'adhésion à un CFE n'a pas été retenue et la fusion a été complètement rejetée. Cette caisse refuse catégoriquement de se faire imposer des décisions par la fédération ou la confédération. À chaque fois qu'une situation semble commander l'acceptation des décisions des instances centrales, la caisse trouve des façons de les adapter à sa situation particulière et elle met en place des compromis locaux. Ainsi, l'alliance développée est une alternative à la fusion avec une caisse plus grosse située dans un milieu plus urbain et qui fonctionne d'une façon ne plaisant pas aux gens de Racine.

La caisse de Racine est fortement implantée dans son milieu local. La stratégie qu'elle a adoptée ne modifie pas les liens qu'elle a établis avec sa collectivité locale. Ce cas semble donc confirmer l'hypothèse.

## 6.1.4 Le cas de Saint-Alexis

La caisse de Saint-Alexis a une vision du développement de sa collectivité axé surtout sur le financement des projets de ses entreprises membres. Ainsi, sa volonté de fusionner ne modifie pas de façon importante les liens déjà établis entre elle et sa collectivité. Toutefois, si la fusion se réalise, les dirigeants de la caisse sont conscients qu'ils devront réévaluer leurs politiques de soutien collectif. Dans ce cas, la fusion est appelée à modifier quelque peu les liens entre la caisse et la collectivité de l'ancien local.

Considérant la fusion éventuelle de la caisse de Saint-Alexis, l'hypothèse ne peut ni être renforcée ni rejetée car la fusion, bien qu'elle émane des instances centrales, est désirée par

les acteurs locaux. Il ne s'agirait donc pas d'une directive ne laissant pas de place à l'établissement de compromis locaux. Par ailleurs, la modification des liens ne se ferait peutêtre pas dans le sens d'un amoindrissement de ceux-ci. Effectivement, certaines associations auxquelles la caisse vient en aide fonctionnent, elles aussi, sur un territoire plus vaste que la paroisse. Donc, en fusionnant, il se peut que la caisse se rapproche de celles-ci.

Par ailleurs, l'adhésion de la caisse à un CFE remet en question l'implication de la caisse envers sa collectivité puisque cette implication repose surtout sur le financement des entreprises locales. En transférant les dossiers des entreprises aux conseillers du CFE, la caisse coupe une partie des liens qu'elle entretient avec celles-ci. Ainsi, ce regroupement, encouragé par les instances centrales, semble affaiblir la proximité. Nous ignorons toutefois si la caisse a prévu mettre en place des adaptations locales pour éviter cette perte de liens. Dans ce cas, l'hypothèse semble donc se vérifier.

La confrontation de l'hypothèse avec les quatre études de cas ne permet pas de l'accepter. Nous la reformulons plutôt de la façon suivante : les caisses fortement implantées dans leurs collectivités territoriales arrivent à trouver des stratégies correspondant à leurs caractéristiques propres et ainsi à maintenir leur fort niveau d'implication.

#### 6.2 Hypothèse 2

La deuxième hypothèse à vérifier prétend que les modifications de territoire d'action des caisses populaires correspondent à l'élargissement du territoire de référence de la collectivité qui devient intermunicipal. Pour vérifier cette hypothèse, nous avions prévu comparer le nouveau territoire d'action des caisses avec celui de d'autres associations pour voir si on retrouve les mêmes tendances. De plus, nous devons savoir si les territoires d'action ont une signification pour les acteurs. Les études de cas serviront donc à saisir si la caisse, en fonctionnant sur un nouveau territoire, arrive à créer des liens significatifs avec la collectivité de ce territoire. Avec cette hypothèse, nous tentons aussi de cerner si la MRC se présente comme un territoire d'appartenance.

#### 6.2.1 Le cas de Saint-Camille

En concluant des alliances, la caisse de Saint-Camille ne modifie pas son territoire d'action propre. Elle continue à s'adresser aux membres de la paroisse de Saint-Camille. D'ailleurs, la plupart du temps, la collectivité de Saint-Camille fonctionne sur un territoire paroissial, mais il est parfois intermunicipal (le P'tit Bonheur déploie une partie de ses activités sur un territoire intermunicipal). La caisse offre ses services aux membres de cette collectivité et elle soutient les associations et entreprises qu'on y retrouve. L'embauche de personnel destiné au service aux entreprises conjointement avec d'autres caisses ne change pas ses relations avec les entreprises de sa paroisse puisqu'elles continuent à faire affaire avec la caisse. Par ailleurs, ces partages de services montrent une ouverture vers le fonctionnement intermunicipal. Cette solution de partage sectoriel de services sur un territoire ayant une étendue intermunicipale est préférée à un partage de services multisectoriel sur un territoire plus restreint, correspondant à l'ancien local. Nous employons l'expression : « partage de services multisectoriel » pour désigner certaines alliances qui se tissent pour offrir des services financiers à l'intérieur d'entreprises publiques ou privées œuvrant dans d'autres secteurs. Par exemple, certains bureaux de poste canadiens de régions éloignées offrent des services financiers. À Saint-Camille, le partage d'un bâtiment aurait pu conduire à l'adoption d'une telle stratégie et, au lieu de cela, une logique d'action intermunicipale s'installe. Toutefois, les partages s'établissent sans qu'il n'y ait identification à un territoire plus large. De plus, ils se font tantôt à l'intérieur de la MRC, tantôt hors de ses limites.

Ce cas ne permet donc pas d'affirmer que la caisse étend son territoire d'action pour s'inscrire dans le nouveau territoire de référence des acteurs. Elle ne montre pas non plus que la MRC apparaît comme un territoire de référence, ni pour l'ensemble des acteurs, ni pour la caisse elle-même.

#### 6.2.2 Le cas de Mirabel

Avant même d'adopter une stratégie de regroupement, la caisse de Mirabel a déjà un rapport au territoire qui est double. Officiellement, son territoire couvre l'ensemble de la ville de Mirabel, même si on y trouve d'autres caisses. Par contre, étant située dans le quartier Saint-Augustin, ce sont tantôt les membres de cette zone qui constituent sa collectivité, tantôt ceux de l'ensemble de la ville.

Par ailleurs, le territoire de la ville de Mirabel s'inscrit dans ce que nous appelons le nouveau local. Nous avons décrit celui-ci comme étant intermunicipal mais, même si Mirabel est une seule municipalité, elle est née de la fusion de plusieurs anciennes paroisses de sorte que nous pouvons la considérer comme un territoire du nouveau local. D'ailleurs, elle constitue une MRC à elle seule.

La caisse de Mirabel a entrepris deux projets de regroupement<sup>19</sup>: l'adhésion à un CFE et la fusion. Le CFE regroupe à la fois des caisses situées sur le territoire de Mirabel et d'autres qui n'y sont pas tandis que le projet de fusion concerne uniquement des caisses de Mirabel. Le CFE a un territoire intermunicipal qui touche à plusieurs MRC. En y adhérant, la caisse de Mirabel pousse ses entreprises membres à fonctionner avec une organisation intermunicipale. D'un autre côté, la fusion touche des caisses qui sont déjà dans le territoire de la caisse de Mirabel et qui font partie de la même MRC. Elle pourrait alors être appelée à renforcer les liens entre la caisse et l'ensemble de la ville. Cette transformation semble correspondre à un modèle de déploiement territorial des actions. Néanmoins, ce modèle n'est pas conforme à l'identité des acteurs. Le manque de sentiment d'appartenance des Mirabellois envers leur ville et les problèmes qui s'en suivent le prouvent. La difficulté à créer le sentiment d'appartenance envers la ville montre que le nouveau local, même s'il est investi à la fois par les structures étatiques et par le Mouvement Desjardins ne s'établit pas sans heurt.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Pour le reste de l'analyse, nous laissons tomber le partage de services entre la caisse de Mirabel et celle de Saint-Eustache car il nous apparaît de peu d'importance et parce qu'il est appelé à disparaître en raison de l'adoption de d'autres types de regroupement.

Ce cas ne permet pas d'appuyer l'hypothèse. En effet, même si la fusion est envisagée sur un territoire correspondant à d'autres regroupements (notamment le regroupement d'anciens villages en une seule ville), celui-ci n'arrive pas à se faire accepter des acteurs locaux. Il ne peut donc pas être identifié comme le territoire de référence de la collectivité. Par ailleurs, le territoire de déploiement des services aux entreprises (le territoire du CFE) ne correspond plus au territoire de déploiement du service aux particuliers.

#### 6.2.3 Le cas de Racine

Le territoire de la caisse de Racine est intermunicipal puisqu'il touche à Racine et à Maricourt. Par contre, nous l'identifions comme faisant partie de l'ancien local puisque la caisse a vraiment une approche de développement tournée vers une petite collectivité qui partage les caractéristiques de l'ancien local. Les associations et entreprises qu'on y retrouve sont attachées à ce territoire.

Le refus de la fusion qui se ferait avec une caisse plus grosse repose sur la volonté de préserver des caractéristiques spécifiques au fonctionnement d'une caisse qui est en lien étroit avec sa collectivité de l'ancien local. Toutefois, ce désir de sauvegarder le volet associatif n'est pas nécessairement lié à la préservation d'un territoire d'action paroissial, mais bien à l'idée de raviver la base coopérative de l'ensemble du Mouvement Desjardins. Pour y arriver, la caisse entretient d'abord des liens avec la collectivité de sa paroisse. Par la suite, elle établit des contacts avec d'autres caisses qui partagent une même vision et qui, elles aussi, l'appuient sur leur collectivité.

Dans cette perspective, la caisse entretient un rapport au territoire tantôt paroissial (la plupart de ses actions), tantôt microrégional (les ententes de partage de services) et tantôt interrégional (des alliances pour préserver le volet associatif de l'ensemble du Mouvement). Cela ne correspond pas à un modèle précis de déploiement territorial de l'identité. Le cas de Racine ne permet donc pas de corroborer l'hypothèse. De plus, même si les partages de

services se font avec des caisses situées dans la même MRC, ce territoire n'est pas perçu comme un lieu identitaire par les acteurs.

#### 6.2.4 Le cas de Saint-Alexis

La caisse de Saint-Alexis fonctionne sur un territoire paroissial en ce qui concerne les services aux particuliers et le soutien aux associations. Comme elle adhère à un CFE réunissant onze caisses, le service aux entreprises s'étend sur un territoire intermunicipal. D'un autre côté, elle tente de conclure des fusions. Celles-ci rendraient l'ensemble de ses services intermunicipaux. Toutefois, les services aux particuliers et aux entreprises continueraient à ne pas avoir la même étendue territoriale car les fusions ne concernent pas le même nombre de caisses que le centre financier. Par ailleurs, ces transformations obligent la caisse à réfléchir sur le déploiement de son volet associatif. Elle devra déterminer si elle veut le vivre en considérant l'ensemble du territoire de la caisse comme un tout homogène ou en le divisant en sous-secteurs correspondant aux paroisses.

Avec les deux stratégies qu'elle veut adopter, la caisse de Saint-Alexis a des références territoriales diverses. On ne peut donc considérer qu'elle tente de s'inscrire dans un nouveau modèle correspondant à une nouvelle identité territoriale unique. Enfin, bien que les fusions souhaitées se feraient avec des caisses situées dans la même MRC, cela n'apparaît pas comme un élément décisif pour les acteurs.

Malgré que dans chacun des cas présentés il y ait une ouverture des caisses à fonctionner sur un territoire intermunicipal, aucun des cas ne permet de démontrer l'hypothèse. Le portrait qui se dessine suggère que les caisses fonctionnent sur des territoires multiples et que ceux-ci ne correspondent pas tous à des repères identitaires. De plus, la MRC, même si elle correspond à un découpage parfois pragmatique, n'apparaît pas comme un lieu d'identification.

## 6.3 Hypothèse 3

La troisième hypothèse dit que les fusions entraînent une rupture du double rapport d'activité et de sociétariat car elles produisent une non concordance entre l'espace où se vit le rapport de propriété et celui où prend place le rapport de consommation. Selon l'hypothèse, cela produirait une perte d'identité envers la caisse pour les membres issus des villages où s'implante un point de services. Pour vérifier cette hypothèse, nous avions prévu examiner les conseils d'administration des caisses fusionnées de façon à voir s'ils comprenaient des membres de ces villages. Nous pensions aussi regarder si les membres des villages où s'installent des points de services cessaient de faire affaire avec la caisse.

Dans les cas étudiés, aucune fusion ne s'est encore réalisée. Nous ne pouvons donc pas procéder à l'évaluation en fonction des critères établis. Cependant, nous savons que tous les projets de fusion se négocient en prévoyant une représentation de chacun des points de service au sein des futurs CA. Dans ces circonstances, nous ne pouvons pas tirer de conclusion concernant cette hypothèse.

D'un autre côté, nous croyons donc qu'il est pertinent d'appliquer cette hypothèse à l'adhésion à un CFE (regroupement que nous n'avion pas prévu étudier au moment de formuler les hypothèses). Ce type de regroupement modifie les rapports de propriété et de consommation et il faut voir si cela entraîne une vérification de l'hypothèse 3. Celle-ci se formule alors de la façon suivante : l'adhésion à un CFE entraîne une rupture du double rapport d'activité et de sociétariat qui engendre un affaiblissement de l'identité envers la caisse pour les entreprises dont les dossiers sont tranférés à un CFE.

Ainis, concernant cette hypothèse, nous observons non seulement que l'adhésion à un CFE entraîne une non correspondance des territoires de déploiement du rapport de consommation et de propriété, mais nous constatons aussi que les entreprises membres des caisses qui adhèrent à un CFE vivent leur rapport de consommation avec une organisation qui n'a pas de CA. Elles ont alors un rapport de propriété qui reste attaché à la caisse, mais vivent leur rapport de consommation avec le CFE, du moins en partie. Un écart semble donc s'installer

entre le raport d'activité et le rapport de sociétariat. Toutefois, nous ne pouvons pas préciser l'ampleur de cet écart. En effet, nous savons que les entreprises continuent à entretenir une partie de leur rapport de consommation avec leur caisse. Par exemple, elles y règlent leurs affaires courantes (dépôts, retraits, etc.). Nous observons aussi que, pour l'instant, les emprunts des entreprises apparaissent toujours aux états financiers des caisses dont elles sont membres. Ainsi, nous ne savons pas jusqu'à quel point le rapport de consommation est transféré vers le CFE. De plus, nous ignorons si les CFE se grefferont une structure démocratique, ce qui pourrait rétablir le lien entre le rapport de consommation et le rapport de propriété.

Dans ces circonstances, même si l'application de l'hypothèse aux cas d'adhésion à un CFE laisse voir qu'elle pourrait être validée, la prudence commande de ne pas conclure à son acceptation.

## 6.4 Hypothèse 4

La quatrième hypothèse repose sur l'affirmation stipulant que le rapport au milieu est difficile à établir lorsque les territoires du rapport de propriété et du rapport de consommation sont en mutation car les limites de la collectivité territoriale ne sont alors pas bien définies. Pour vérifier cette hypothèse, il faut reprendre les études de cas sous l'angle d'analyse de l'hypothèse deux, c'est-à-dire la comparaison des territoires d'action de la caisse et des autres entreprises et associations de la collectivité. Cela permet d'identifier les cas où le territoire des caisses ne concorde pas avec un territoire significatif pour les acteurs, ce qui correspond à un rapport au milieu difficile à établir. Ensuite, il faut vérifier si ces cas sont ceux de caisses contribuant fortement ou non à la proximité. Finalement, il faut voir quelles stratégies correspondent à ces cas de façon à déterminer s'il s'agit effectivement de celles où le rapport de consommation et le rapport de propriété se reconfigurent sur de nouveaux territoires.

#### 6.4.1 Le cas de Saint-Camille

La caisse de Saint-Camille ne vit pas une transformation du territoire sur lequel prend place son rapport de propriété puisque sa stratégie d'alliance ne modifie en rien celui-ci. Par ailleurs, le territoire du rapport de consommation n'est que très peu affecté. En fait, les membres, en tant que consommateurs de services, sont très peu touchés par la nouvelle façon dont la caisse offre ses services. Ainsi, le rapport au milieu entretenu par la caisse n'a pas à se redéfinir de façon significative. De plus, la collectivité de Saint-Camille est très dynamique et les habitants du village s'y sentent appartenir. Alors, le territoire sur lequel ce rapport prend place a une signification importante pour les acteurs. Nous savons aussi que la caisse est en lien étroit avec sa collectivité : elle a mis sur pied un fonds de création d'emplois, elle siège à la corporation de développement locale, etc. Il est donc intéressant d'observer que la stratégie choisie par la caisse ne bouleverse pas le rapport qu'elle entretient avec ce milieu empreint de dynamisme.

Ce cas suggère qu'une stratégie permettant de préserver une correspondance entre le territoire du rapport de propriété et celui du rapport de consommation permet aussi la préservation d'un rapport au milieu où des liens étroits peuvent être entretenus. Bien que l'hypothèse ne soit pas formulée ainsi, ce cas suggère son adoption.

#### 6.4.2 Le cas de Mirabel

La caisse de Mirabel est un cas qui, avant même que la fusion se réalise, présente déjà une non correspondance entre le territoire du rapport de propriété et celui du rapport de consommation. En effet, la propriété s'étend à un groupe de membres pouvant se retrouver sur l'ensemble du territoire de la ville tandis que la consommation se vit dans le quartier Saint-Augustin. Or, nous savons que cette caisse a un rapport au milieu problématique, en raison non seulement de sa situation particulière, mais aussi de celle de la ville en manque de sentiment d'appartenance. Nous savons aussi que la caisse de Mirabel n'est pas celle qui contribue le plus au développement de sa collectivité.

L'ensemble de ces éléments suggère que la non correspondance entre le territoire du rapport de propriété et celui du rapport de consommation engendre effectivement une difficulté à établir un rapport au milieu ce qui amoindrit les liens entre la caisse et la collectivité.

Par ailleurs, l'adhésion à un CFE a pour effet de dissocier les territoires où prennent place le rapport de consommation des entreprises et celui des particuliers. De plus, les entreprises entretiennent un rapport de consommation avec une organisation ne comportant pas de conseil d'administration élu. Il y a donc une dissociation encore plus marquée entre le membre propriétaire (en fait, il est membre d'une association qui, elle, est propriétaire de la coopérative) et le membre (l'entreprise) consommateur de services.

Pour sa part, l'éventuelle fusion n'élargirait pas le territoire du rapport de propriété de la caisse, mais elle entraînerait une recomposition de ses conseils (le CA et le CVD) tout en ajoutant des lieux où se vivrait le rapport de consommation (les points de service).

Avec ces mutations, le rapport au milieu de la caisse de Mirabel, qui pose déjà des difficultés, risque d'être encore plus difficile à établir.

La confrontation de l'hypothèse avec le cas de la caisse de Mirabel suggère doublement sa validation. En effet, la situation de la caisse avant sa fusion ou son adhésion au CFE porte à accepter l'hypothèse et il en va de même une fois ces transformations amorcées.

## 6.4.3 Le cas de Racine

Face à cette hypothèse, le cas de racine est similaire à celui de Saint-Camille. La caisse est fortement impliquée dans le développement de son milieu et elle adopte une stratégie qui, tout en préservant une correspondance entre le territoire du rapport de consommation et celui du rapport de propriété, ne modifie pas son rapport au milieu.

Ce cas suggère donc la validation de l'hypothèse.

#### 6.4.4 Le cas de Saint-Alexis

Comme nous l'avons vu dans le cas de la caisse de Mirabel, l'adhésion au CFE entraîne deux dissociations importantes. Premièrement, les services aux particuliers ne sont plus offerts sur le même territoire que les services aux entreprises. Deuxièmement, le rapport de consommation des entreprises s'établit avec une organisation qui ne comporte pas de CA. Par ailleurs, dans le cas de Saint-Alexis, l'adhésion au CFE nuit au maintien des liens entre la caisse et sa collectivité. En effet, nous avons déjà mentionné que la caisse fait reposer ces liens en bonne partie sur le financement des entreprises locales. Ainsi, en transférant les dossiers de ses entreprises au CFE, la caisse doit repenser son rapport au milieu.

Parallèlement, à Saint-Alexis, on s'inquiète de l'éffet de l'éventuelle fusion sur le rapport entre la caisse et les associations et organismes qu'elle soutient. Il y a donc une crainte quant à la possibilité de préserver un bon rapport au milieu collectif lorsque le rapport de propriété devient intermunicipal et se détache du rapport de consommation. D'un autre côté, nous savons que la caisse de Saint-Alexis entretient des liens avec sa collectivité axés surtout sur l'appui de projets individuels ou familiaux (le financement d'entreprises). Ce faisant, d'après les critères établis, elle ne contribue pas fortement à la proximité.

Dans cette situation, nous sommes portés à croire que ce cas renforce l'hypothèse.

La confrontation de l'hypothèse avec les quatre cas porte à la valider. De plus, nous constatons que les cas où les caisses contribuent le moins à la proximité sont ceux où elles adhèrent à des CFE et veulent fusionner.

## **CONCLUSION**

La conclusion prend forme autour de trois thèmes. Elle donne d'abord des éléments de réponse à la question de recherche exposée. Ensuite, elle entraîne un réexamen du cadre théorique qui conduit à le modifier. Enfin, elle montre les limites de la recherche effectuée et propose des pistes d'étude.

La confrontation des hypothèses avec les études de cas permet de donner des éléments de réponse à la question de recherche à savoir comment les caisses populaires, vivant des fusions et alliances, peuvent contribuer à maintenir ou à rétablir la proximité au sein du nouveau territoire local.

Le premier élément de réponse concerne le nouveau territoire local. Nous avions pressenti un élargissement du territoire de référence des acteurs sociaux concordant avec l'élargissement du territoire d'action d'associations, organismes et structures étatiques. La recherche réalisée, bien qu'elle n'ait pas porté spécifiquement sur le sentiment d'identification des acteurs envers un territoire, laisse voir qu'il n'y a pas de territoire précis d'appartenance qui se dessine à l'échelle intermunicipale. La MRC arrive à se positionner comme l'un des territoires d'action possible, mais elle ne se présente pas comme espace identitaire. L'identité des acteurs demeure en partie ancrée dans l'ancien local (cet ancien local correspond aux limites des municipalités ou du quartier, dans le cas de Mirabel), mais elle est aussi éclatée en divers lieux.

Le modèle de restructuration du Mouvement proposé par les instances centrales de Desjardins prévoit deux types de regroupement : l'adhésion à un CFE prenant en charge les services aux entreprises et la fusion. Dans ce modèle, nous n'avons pas détecté de volonté de voir les

caisses fusionner suivant le découpage des MRC. En fait, le nombre de caisses devrait rester supérieur au nombre de MRC présentes au Québec. Ainsi, si les fusions projetées se réalisent, les territoires d'action des nouvelles caisses seront moins étendus que les territoires des MRC. De plus, les fusions sont appelées à donner naissance à des caisses dont le territoire chevauchera plusieurs MRC. Toutefois, nous ne considérons pas cette non correspondance des territoires comme un obstacle à l'établissement de la proximité au sein des nouveaux territoires des caisses fusionnées puisque les MRC ne se présentent pas comme repères significatifs. Nous savons par ailleurs que le CFE se dessine comme une organisation ayant une étendue semblable à celle des MRC. Nous voyons donc une distinction entre les territoires où sont appelés à prendre place les services aux entreprises (ceux des CFE) et ceux où devraient être offerts les services aux particuliers (ceux des caisses fusionnées). Cette double territorialité dans l'offre des services renforce l'idée voulant que l'appartenance territoriale des acteurs soit multiple.

Par ailleurs, pour répondre à la question, nous devons distinguer le potentiel des différents regroupements, en termes de contribution à la proximité. Notons qu'en commençant les études de cas, nous ignorions que les directives des instances centrales appelaient les caisses non seulement à fusionner (et éventuellement à fermer), mais aussi à adhérer à des CFE. Dans les cas étudiés, l'adhésion à un CFE va de pair avec la volonté de fusionner. Toutefois, nous traitons séparément ces regroupements parce que nous croyons qu'ils n'ont pas le même effet sur la proximité et parce qu'il serait possible qu'une caisse refuse l'un en adoptant l'autre. Nous présentons donc le potentiel des alliances, des fusions et des adhésions à un CFE.

Les alliances, comme elles ne modifient pas sensiblement le territoire d'action des caisses, ne perturbent pas les liens de proximité déjà établis avec la collectivité territoriale, souvent restée paroissiale ou municipale. Elles ne portent donc pas le potentiel de développer une nouvelle proximité sur un territoire élargi, mais elles arrivent à maintenir la proximité déjà en place. Les fusions, pour leur part, modifient le territoire d'action des caisses et nous avons observé qu'elles étaient désirées sur des territoires où la proximité est moins importante que là où on opte pour les alliances. Comme ces éventuelles fusions ne se feraient pas de concert

avec un redéploiement territorial de l'identité, nous ne croyons pas qu'elles soient en mesure d'accroître la proximité. Dans le meilleur des cas, elles peuvent reproduire le même degré de proximité. Pour éviter qu'elles ne l'atténuent, les caisses fusionnées devraient voir à ne pas laisser tomber leurs actions ancrées dans l'ancien territoire puisqu'il demeure un repère important pour la collectivité. Enfin, l'adhésion à un CFE risque d'affaiblir la proximité au sein de l'ancien territoire si celle-ci repose sur le financement des entreprises locales comme c'est le cas à Saint-Alexis. De plus, elle introduit une distinction entre le traitement des entreprises et des particuliers ce qui peut nuire à la cohésion territoriale. Par ailleurs, nous ne croyons pas que les CFE, fonctionnant sans CA élu, arrivent à établir une nouvelle proximité sur le vaste territoire qu'ils couvrent.

Ainsi présentée, cette conclusion laisse voir une perception dichotomique entre d'un côté l'effet des fusions et des adhésions aux CFE et, de l'autre, celui des alliances. Les cas d'alliance étudiés sont d'ailleurs assez similaires. Par contre, les cas d'adhésion-fusion sont sensiblement différents. À Mirabel, le territoire de la caisse est déjà en manque de proximité tandis qu'à Saint-Alexis, même si les liens sont qualifiés de faibles, ils le sont moins qu'à Mirabel et on se préoccupe des conséquences de la fusion sur ceux-ci. Il faut donc avoir la prudence de ne pas condamner tous les cas d'adhésion-fusion et envisager que ces stratégies puissent arriver à préserver un degré intéressant de proximité. Il faut aussi considérer que ces deux types de regroupement, bien qu'ils fassent tous deux partie du modèle de Desjardins, ne sont pas toujours couplés.

L'analyse réalisée à partir des études de cas montre que la proximité de l'ancien local reste significative pour les acteurs. De plus, nous avons mentionné que la proximité au sein de la MRC ne nous apparaît pas comme un modèle porteur de sens pour les membres des caisses. Toutefois, nous croyons que, parallèlement, une nouvelle forme de liens se développe. Ceuxci ne prennent pas racine dans un territoire de référence unique. Des alliances, des collaborations se concluent, suivant les besoins précis et s'établissant sur divers territoires. Ainsi, nous assistons à deux manifestations territoriales qui ne vont pas nécessairement de pair. D'un côté, le d'un sentiment d'appartenance territorial prend place en des lieux divers

parmi lesquels l'ancien local reste important et, de l'autre, les territoires de fonctionnement des caisses ou des associations se déploient en fonction de besoins de regroupement précis.

### Réexamen du cadre théorique

Les conclusions tirées plus haut sur l'apparition de références territoriales multiples nous poussent à intégrer de nouveaux éléments à notre cadre théorique. Rejoignant d'abord les théories de Freitag sur la post-modernité (1994), nous croyons que les acteurs ont une identité éclatée et multiple. Se sentant appartenir à divers groupes, ils développent une identité particularisée qui entrave le développement d'une référence identitaire universelle. En adaptant cette théorie à notre questionnement sur l'identité territoriale, nous dirons que les acteurs se sentent appartenir à divers lieux, correspondant aux espaces occupés par les divers groupes desquels ils sont membres.

Dans cette perspective, le déploiement territorial des activités des caisses ne dépendrait plus d'un sentiment de communauté établi avec les autres membres d'un territoire mais se rapprocherait davantage d'une association d'intérêts plus ponctuels ou d'une contractualisation des liens avec diverses collectivités. Cette distinction est inspirée à la fois de celle faite par Weber entre communalisation et sociation et de la différence établie par Hollingsworth et Boyer entre communauté et association. Pour Weber, la communalisation est basée sur : « [...]le sentiment subjectif (traditionnel ou affectif) d'appartenir à une même communauté. » (Weber, 1971 : 41) et la sociation se fonde sur : « [...] un compromis d'intérêt motivé rationnellement (en valeur ou en finalité) ou sur une coordination d'intérêts motivés de la même manière. » (Ibid. : 41). Selon cette typologie, les caisses auraient opéré un passage vers une relation de sociation avec les collectivités. Pour leur part, Hollingsworth et Boyer (1997) présentent les communautés comme des arrangements institutionnels basés sur la confiance et sur l'obligation tandis qu'ils décrivent les associations comme des entités requérant des règles établies entre les partenaires. Nous dirons donc qu'au sein des communautés, il y a un sentiment d'appartenance et un engagement des acteurs qui couvre l'ensemble des actions. Par contre, les associations reposent sur des règles qui circonscrivent

les aspects partagés. Appliqué à notre analyse, cette distinction fait voir que, concluant des fusions, des alliances ou adhérant à des CFE, les caisses ne s'intègrent pas à une nouvelle communauté, elles s'associent de nouveaux partenaires.

Cette avancée oblige à réévaluer le compromis entre la logique marchande et la logique domestique que, suite à Enjolras, nous avions identifié comme étant le fruit de la proximité. En effet, tant le passage de la communalisation à la sociation que le fonctionnement comme association plutôt que comme communauté obligent à revoir l'importance de la grandeur domestique que Thévenot (1994) identifiait comme dominante de l'aspect social des actions. Nous faisons donc appel à la grandeur solidaire, telle que définie par Enjolras comme un compromis intégrant des éléments du monde domestique et du monde civique. Nous connaissons déjà les éléments qui constituent le monde domestique. Ceux du monde civique introduisent principalement les notions de bien commun et de citoyenneté.

Il ne faudrait pas croire que nous sommes en train d'associer complètement le concept de communalisation de Weber ou celui communauté d'Hollingsworth et Boyer à la grandeur domestique d'Enjolras car ces concepts s'opposent en certains points. Notamment, la communauté d'Hollingsworth et Boyer exclut hiérarchie tandis que la grandeur domestique repose en partie sur ce principe. La même restriction s'applique à l'assimilation apparente entre les associations d'Hollingsworth et Boyer, la sociation de Weber et la grandeur solidaire d'Enjolras. En fait, de chacun, nous retenons seulement les éléments spécifiés.

Dans le tableau suivant, nous reprenons les caractéristiques des grandeurs marchande et domestique auxquelles nous juxtaposons celles de la grandeur solidaire. Par la suite, nous précisons quels éléments de la grandeur solidaire nous intéressent.

Tableau C 1 Les grandeurs marchande, domestique et solidaire

	Grandeur marchande	Grandeur domestique	Grandeur solidaire	
Personnes Agents		Individus supérieurs et	Citoyens	
		inférieurs		
Objets	Biens	Règles de savoir-vivre	Règles morales	
			(altruisme-égoïsme)	
Action naturelle	Échange marchand	Relations personnelles	Engagement (bénévolat,	
Caralana	D' 1	F	don)	
Grandeur des	Richesse	Estime	Prestige	
personnes				
Grandeur des objets	Prix	Bonnes manières	Le bien	
Grandear des objets	TIIX	Domies mameres	Le olen	
Contrainte	Contrainte budgétaire	Réputation	Pression sociale	
d'ajustement entre les		1		
grandeurs				
Principe supérieur de	Marché	Coutume, proximité,	Solidarité	
coordination		autorité		
Énvenze de grandeur	Éguilibre marchand	Confiance	Cohésion sociale	
Épreuve de grandeur	Équilibre marchand	Commance	Collesion sociale	
Justification	Intérêt	Enracinement	Générosité et	
interest			conformisme	
Principe d'équivalence	Solvabilité	Respectabilité	Moralité	
de l'ordre (relation)		_ ^		
, ,				
Principe d'allocation	Rationnement (à chacun	Hiérarchie (à chacun	Réciprocité (à chacun	
des ressources	selon sa richesse)	selon sa position)	selon son don)	

Les éléments intéressants à tirer de la grandeur solidaire se basent sur le principe de solidarité. Ce principe coordonne les actions. Il s'agit donc de ce qui oriente l'adoption de conventions partagées par les acteurs d'un monde solidaire. Ceux-ci agissent alors en s'engageant envers les autres, avec altruisme. De plus, l'introduction de la réciprocité dans l'allocation des ressources montre que, selon les conventions établies au sein de la grandeur solidaire, il faut donner pour recevoir.

En examinant ce tableau, nous croyons que les caisses concluant des ententes de regroupement répondent en partie à la logique d'action de la grandeur solidaire, tout en préservant des éléments issus de la grandeur marchande. En effet, elles s'engagent moralement, avec solidarité avec leurs partenaires (d'autres caisses) et envers leurs

collectivités de membres tout en concluant des échanges marchands. Nous appellerons le compromis qui s'installe entre la grandeur marchande et la grandeur solidaire, la solidarité ciblée. Celle-ci est un engagement réciprocitaire, impliquant du don et un partage de règles morales, mais qui se fait autour d'échanges marchands.

Les relations entre les caisses qui concluent des ententes sont circonscrites par des contrats qui les lient d'abord autour d'échanges marchands. L'alliance et l'adhésion à un CFE sont vraiment des contrats de partages de services marchands. Par contre, les contrats de fusion, comme ils entraînent une restructuration des instances démocratiques, ne peuvent se limiter aux échanges marchands. Dans le cadre de la recherche réalisée, nous n'avons pas pu examiner d'entente de fusion, mais nous savons qu'elles se négocient en incluant des clauses concernant la composition des conseils des caisses. Nous croyons que cela ne peut pas se faire uniquement selon une logique marchande. La logique solidaire doit alors intervenir, faisant appel à un partage de règles morales. De plus, même dans les autres types de regroupement, nous croyons que la logique solidaire n'est pas étrangère à la négociation des contrats, même si cela est moins facile à illustrer.

Par ailleurs, nous croyons que le rapport des caisses au milieu, de même que le rapport de propriété se vivent selon des conventions appartenant principalement à la grandeur solidaire. Ces rapports se situent au sein du volet associatif des activités de la caisse. Au départ, nous l'avions vu comme répondant à une logique d'action de la grandeur domestique (voir figures 2.1 et 2.2). Toutefois, les éléments de celle-ci référant à la coutume et à la hiérarchie nous apparaissent maintenant moins adéquats que ceux de la grandeur solidaire, comme la solidarité. En effet, au sein des conseils et des assemblées générales des nouvelles caisses (lieux où prennent forme le rapport de propriété) il nous apparaît que les décisions se prennent moins en fonction de règles de savoir-vivre répondant à la coutume, mais davantage selon des règles morales en accord avec un principe de solidarité. Ainsi, le rapport au milieu qui se développera, en raison des décisions prises dans ces instances, sera lui aussi teinté des conventions solidaires.

Enfin, entre deux collectivités territoriales concernées par un regroupement de services des caisses, nous observons que l'engagement réciprocitaire est limité par les termes du contrat négocié par les caisses. Celles-ci seront partenaires d'un échange marchand. De plus, en cas de fusion, elles doivent réfléchir ensemble à l'organisation du volet associatif des activités de la caisse, mais elles ne formeront pas une communauté pour autant.

Nous pensons que ce réexamen du cadre théorique permet de réaliser une meilleure analyse de l'effet des fusions, des adhésions à un CFE et des alliances sur les relations entre les caisses et les collectivités. L'examen en termes de solidarité ciblée ne signifie pas que les éléments décrits comme faisant partie de la proximité sont exclus de ces relations, il indique que la proximité est parcellisée et que chaque parcelle de celle-ci a un effet limité sur l'appartenance des acteurs envers un groupe ou un territoire.

Nous reprenons les figures 2.1 et 2.2 exposées lors de la présentation du cadre théorique de manière à illustrer comment les modifications du cadre théoriques les transforment. Remarquons qu'à la figure C.2, nous présentons l'établissement du double rapport de sociétariat et d'activité comme incertain car nous n'avons pas été en mesure d'apporter de réponse à l'hypothèse stipulant sa rupture.

Figure C.1 Le compromis de solidarité ciblée au sein du territoire rural éclaté

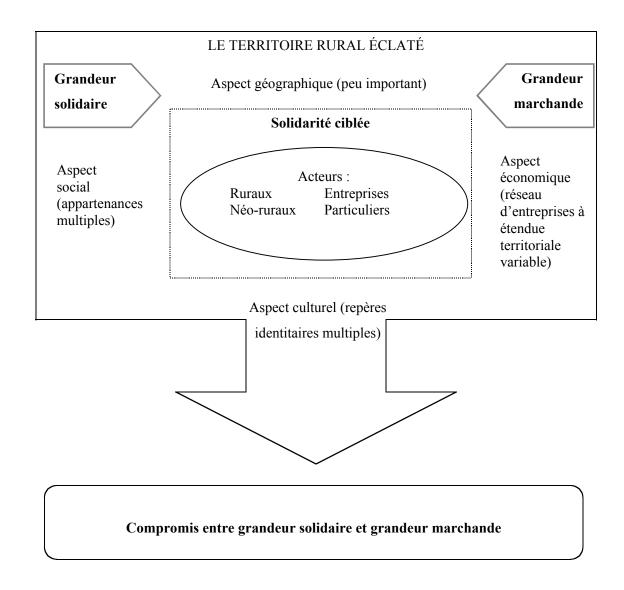
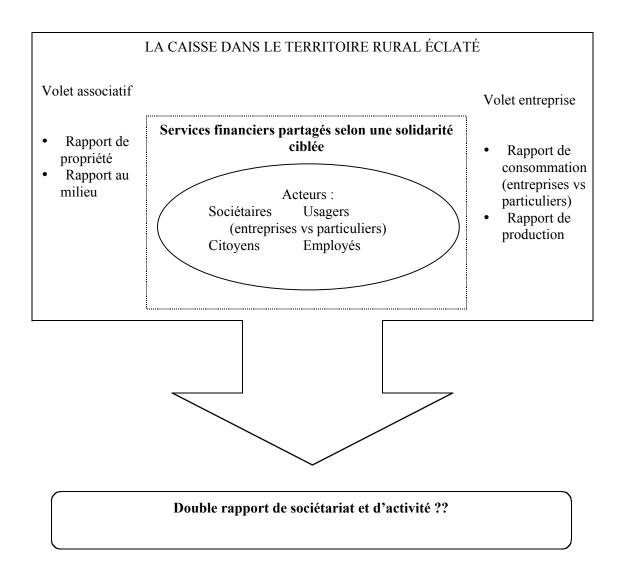


Figure C.2 La caisse populaire au sein du territoire rural éclaté



## Limites de la recherche et pistes

La réflexion amorcée dans ce mémoire demanderait à être complétée et nuancée par l'étude de cas où la fusion a été réalisée. Cela permettrait de tester l'hypothèse 3 et d'évaluer plus finement les autres. De plus, des concepts comme la cohésion sociale et l'altruisme pourraient être utilisés pour décrire davantage les liens unissant les membres d'une collectivité.

Au moment de terminer ce mémoire, le Mouvement des caisses Desjardins continue ses transformations. Nous savons que de multiples projets de fusion de caisses sont en train de prendre forme et que des Centres financiers aux entreprises s'installent un peu partout. Les fermetures de caisses restent encore rares. Par ailleurs, la transition vers la Fédération unique est planifiée. En raison de l'importance du Mouvement au sein de la société québécoise, l'ensemble de ces mutations demande à être suivi de près par les chercheurs.

Notre étude a porté sur des caisses rurales. Historiquement, l'ancrage territorial des populations et l'appartenance envers le milieu de vie ont eu une signification particulière en milieu rural. Aujourd'hui, les transformations à la fois de la ruralité et du découpage territorial changent cette signification. Ainsi, le recours à l'approche territoriale nous semblait nécessaire pour analyser des caisses rurales. Cependant, les caisses font partie d'un secteur d'activité économique précis qui, tout comme leur appartenance à un territoire, est susceptible d'influencer leurs reconfigurations. Pour approfondir la recherche, il conviendrait alors de reprendre certains angles d'analyse pour leur intégrer un aspect sectoriel. D'ailleurs, nous avons bien observé que les regroupements se réalisaient non pas avec des associations ou entreprises diverses situées sur un territoire délimité, mais bien avec des caisses situées sur divers territoires.

Enfin, la territorialité n'est pas absente de la problématique vécue par les caisses urbaines. Le cadre d'analyse développé ici pourrait alors être adapté à l'analyse de cas de caisses situées en ville.

# APPENDICE A

# ÉTUDE DE CAS DE LA CAISSE DE SAINT-CAMILLE

# TABLE DES MATIÈRES

1	LA CO	OLLECTIVITÉ LOCALE	91
	1.1 La	localisation et bref historique de Saint-Camille	91
	1.2 La	situation démographique	91
	1.3 La	situation économique	93
	1.4 L'in	ndice global de santé socio-économique	94
	1.4.1	Le taux de chômage, le taux d'activité et le revenu moyen	94
	1.4.2	L'importance des différents secteurs économiques	95
	1.4.3	Les outils de développement	95
	1.4.	3.1 La Corporation de développement socio-économique de Saint-Cami	lle . 96
	1.4.	3.2 Le P'tit Bonheur	100
	1.5 La	situation socioculturelle et communautaire	104
	1.6 Con	nclusion sur la situation de la collectivité locale	107
2	LA PE	ERCEPTION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL	109
	2.1 La	perception de l'évolution économique	109
	2.1.1	Selon la caisse populaire	109
	2.1.2	Selon les élus municipaux	109
	2.1.3	Selon le P'tit Bonheur	110
	2.1.4	Résumé des forces et faiblesses économiques de Saint-Camille	110
	2.2 La	perception de l'évolution démographique	111
	2.2.1	Selon le président de la caisse en poste à l'été 1998	111
	2.2.2	Selon les élus municipaux	111
	2.2.3	Selon le P'tit Bonheur	112
	2.3 Con	nclusion sur la perception du développement local	112
3	LES S	ERVICES FINANCIERS : LA SITUATION ACTUELLE	113
	3.1 Le p	portrait des institutions financières présentes	113
	3.1.1	Identification de la caisse	113
	3.1.2	Historique	113
	3.1.3	Services offerts	116
	3.2 Les	liens entre la caisse et le milieu	116

	3.2.1	Les liens économiques	.117
	3.2.2	Les liens non économiques	.118
	3.2	.2.1 L'implication de la caisse dans le milieu	.118
	3.2	.2.2 L'implication des citoyens au sein de la caisse	.119
	3.2	.2.3 L'évolution du Conseil d'administration	.119
	3.3 La	perception du rôle joué par les institutions financières	.123
	3.3.1	La perception des élus municipaux	.123
	3.3.2	La perception du P'tit Bonheur	.123
	3.3.3	La perception de la Corporation de développement socio-économique	ie di
	Saint-	Camille	.124
	3.4 Les	améliorations à apporter aux services offerts et à l'implication	.124
	3.4.1	La vision de la caisse de Saint-Camille	.124
	3.4.2	La vision des élus municipaux	.125
	3.4.3	La vision du P'tit Bonheur	.125
	3.5 Con	nclusion sur la situation actuelle des services financiers	.125
ļ	L'AV	ENIR DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE	.128
	4.1 Le	plan de développement	.128
	4.2 La	réingénierie	.130
	4.3 Les	partages de services	.130
	4.4 L'é	ventualité d'une fusion ou d'une fermeture	.131
5	LES S	OLUTIONS ENVISAGÉES EN CAS DE FERMETURE OU DE FUSION	.132
	5.1 La	vision de la caisse de Saint-Camille	.132
	5.2 La	vision des élus municipaux	.132
	5 3 Con	nclusion sur les solutions envisagées	132

## 1- LA COLLECTIVITÉ LOCALE

## 1.1 La localisation et bref historique de Saint-Camille<sup>1</sup>

Saint-Camille est situé dans la MRC d'Asbestos sur la route 216 à quarante kilomètres à l'est de Sherbrooke. Il s'agit donc d'un village rural situé à proximité d'un important centre urbain (à moins de 30 minutes en automobile).

L'arrivée des premiers habitants sur le territoire de Saint-Camille remonte à 1848. La colonisation se fait graduellement et, en 1855, le canton de Wotton, dont Saint-Camille fait partie, devient une municipalité. En 1859, le canton de Saint-Camille devient une municipalité indépendante et l'église y est construite entre 1879 et 1881. La population augmente rapidement de sorte qu'en 1900 elle atteint 1200 personnes.

# 1.2 La situation démographique<sup>2</sup>

Tableau 1 : Population de Saint-Camille, de la MRC d'Asbestos, de l'Estrie et du Québec de 1951 à 1996

	1951	1961	1971	1981	1986	1991	1996
Saint-	737	676	563	479	468	458	459
Camille							
MRC	17 995	21 850	20 072	18 136	16 223	15 881	15 005
d'Asbestos							
Estrie	198 489	225 378	240 977	256 278	257 755	268 413	287 143
Québec	3 956 776	5 129	5 955 642	6 338 065	6 500 429	6 862 148	7 388 028
		648					

...... III:-/---:

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Source : Historique de Saint-Camille sur le site http://www.login.net/corposc/histo.htm

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Source : Union des municipalités régionales de comté et des municipalités locales du Québec, L'Atlas de l'évolution démographique des municipalités locales et des municipalités régionales de comté du Québec de 1951 à 1991, Sainte-Foy. Et Statistique Canada, Recensements du Canada (1971-1981) Estimations de la population (révisées pour le sous-dénombrement).

Tableau 2 : Variation de la population de Saint-Camille, de la MRC d'Asbestos, de l'Estrie et du Québec de 1951 à 1996 (en pourcentage)

	1951-61	1961-71	1971-81	1981-91	1991-96	<b>Total 1951-96</b>
Saint-Camille	-8,3	-16,7	-14,9	-4,4	0,2	-37,7
MRC d'Asbestos	21,4	-8,1	-9,7	-12,4	-5,5	-16,6
Estrie	13,6	6,9	6,3	4,7	7,0	44,7
Québec	29,6	16,1	6,4	8,3	7,7	86,7

Depuis 1951, Saint-Camille connaît une baisse de population très importante (voir tableau 1 et 2). Pour expliquer cela, on peut s'intéresser à la situation de l'Estrie où l'augmentation de population a été beaucoup moins importante que dans l'ensemble du Québec. Aussi, le poids démographique de l'Estrie a diminué considérablement, passant de 5,0 % à 3,9 % entre 1951 et 1991. Par ailleurs, la plupart des MRC ont perdu de leur importance démographique au profit de Sherbrooke. On peut donc affirmer que plusieurs petites localités rurales se dépeuplent à la faveur de la ville de Sherbrooke. Ce mouvement a fortement touché Saint-Camille.

Depuis 1991, la population s'est stabilisée autour de 460 habitants. Cette stabilisation s'explique en partie par l'installation d'habitants provenant des centres urbains. À leur arrivée, ces néo-ruraux³ n'ont pas le même attachement envers le milieu rural dont ils ne partagent pas entièrement la culture. Ainsi, pour des collectivités rurales comme Saint-Camille, la présence de nouveaux habitants constitue un apport important tant de point de vue démographique que du point de vue culturel.

<sup>3</sup> Nous définissons les néo-ruraux comme des personnes qui ont vécu hors de l'espace rural au moins

92

durant une partie de leur vie et qui, pour diverses raisons, choisissent de s'y installer à un certain moment.

Tableau 3 : Répartition de la population selon l'âge à Saint-Camille et dans l'ensemble du Québec en 1996

Strates d'âge (ans)	% de la population de Saint-	% de la population du Québec		
	Camille dans cette strate d'âge	dans cette strate d'âge		
0-14	26	19		
15-29	21	20		
30-44	18	26		
45-59	18	18		
60-74	12	12		
75 et plus	5	5		

Le tableau 3 montre que dans les strates d'âge supérieures (45 ans et plus), la répartition de la population en fonction de l'âge est la même à Saint-Camille et dans l'ensemble du Québec. Toutefois, Saint-Camille compte proportionnellement plus d'enfants de 0 à 14 ans mais moins de personnes âgées de 30 à 44 ans que l'ensemble du Québec.

## 1.3 La situation économique

Pour analyser la situation économique de Saint-Camille nous utilisons trois types de données statistiques qui nous permettent de faire ressortir l'importance des divers secteurs économiques de même que la présence d'outils de développement. Il s'agit de l'indice global de santé socio-économique, du taux de chômage et du taux d'activité.

## 1.4 L'indice global de santé socio-économique

Le gouvernement du Québec fournit un indice global de santé socio-économique pour l'ensemble des municipalités et des MRC du Québec. Cet indice repose sur neuf indicateurs qui sont :

- l'évolution de la population;
- le taux d'activité de la population de 15 ans et plus;
- le taux de chômage de la population active;
- le pourcentage de la population de 15 ans et plus ayant une scolarité post secondaire;
- le revenu moyen des personnes ayant un revenu;
- le revenu familial moyen;
- le pourcentage du revenu total provenant de transferts gouvernementaux;
- le pourcentage des familles ayant un revenu familial inférieur à 20 000 \$ par année;
- l'indice de richesse foncière.

L'indice obtenu par Saint-Camille en 1991 (1,89) reflète un état de santé socioéconomique fort. À s'en tenir à cette information, il y a lieu d'être optimiste quant à l'avenir de cette collectivité locale.

## 1.4.1 Le taux de chômage, le taux d'activité et le revenu moyen<sup>4</sup>

En 1996, le taux de chômage de Saint-Camille est de 5,0 % alors que celui de l'ensemble du Québec est de 11,8 %.

Pour la même année, le taux d'activité est de 58,8 % à Saint-Camille et de 62,3 % dans l'ensemble du Québec.

En ce qui concerne le revenu moyen, il était de 17 109 \$ à Saint-Camille et de 23 198 \$ dans l'ensemble du Québec.

94

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Source : Bureau de la statistique du Québec selon le recensement de 1996 de Statistique Canada.

## 1.4.2 L'importance des différents secteurs économiques

Selon des représentants du Conseil municipal de Saint-Camille, l'activité économique se répartit de la façon suivante entre les différents secteurs :

- agriculture 60 %;
- services marchands 30 %;
- ressources naturelles (autres que l'agriculture) 8 %;
- secteur manufacturier 2 %.

Aucune grande industrie n'est implantée à Saint-Camille. L'économie repose sur la présence de multiples petites entreprises dont aucune n'emploie plus de cinq personnes. Le village compte une **trentaine d'entreprises** qui offrent des services divers. Parmi les plus importantes, nous retrouvons l'épicerie et la station d'essence qui, tout en offrant des services à la population, constituent des lieux de rencontre.

Par ailleurs, on retrouve une trentaine d'exploitations agricoles à Saint-Camille. On note que la relève agricole est assurée pour la majorité de celles-ci et qu'il s'agit majoritairement des fermes laitières auxquelles s'ajoutent quelques fermes d'élevage de bovins de boucherie, d'agneaux, de porcs et de chevaux ainsi qu'une framboisière et deux érablières.

L'activité agricole a toujours été au centre de l'économie de Saint-Camille et elle continue à être importante mais elle ne peut plus assumer à elle seule le développement du milieu. La vitalité dépend de l'harmonisation des différents secteurs d'activité. À ce sujet, le secteur récréo-touristique est appelé à prendre de l'importance.

## 1.4.3 Les outils de développement

Les trois principaux outils de développement de la collectivité tels qu'identifiés par les élus municipaux sont : le fonds de création d'emplois de la caisse populaire, la Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille et l'organisme communautaire le

P'tit Bonheur qui organise des activités culturelles et sociales et qui ouvrira bientôt un centre d'interprétation du milieu rural<sup>5</sup>.

## 1.4.3.1 La Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille

L'historique de la Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille débute au mois d'août 1994, alors qu'une assemblée constitutive se crée. Un comité provisoire de quatre personnes est alors formé pour représenter la cinquantaine de membres de Saint-Camille. Des élections ont été tenues ce qui a permis de former un Conseil d'administration et de voter une charte. Le comité provisoire était alors composé d'Isabelle Lemoine (résidente), de Serge Gagné (résident), de Mario Thibodeau (maire) et de Sylvain Laroche (P'tit Bonheur). Le Conseil d'administration qui a été élu lors de cette soirée était formé de Manon Gouin, Serge Gagné, Dominique Laroche, Sylvain Laroche, Chantal Perreault, François Pinard (maire actuel). Toutes ces personnes demeurent actuellement très impliquées au sein de la collectivité de Saint-Camille et ont mis sur pied des entreprises. Serge Gagné et Manon Gouin sont les deux seuls membres à s'impliquer encore au sein de la corporation.

La corporation est un outil de développement qui s'oriente selon les besoins de ses membres et selon leur implication en son sein. Ainsi, depuis sa création, son mandat est demeuré le même mais elle a connu certaines modifications : changement de local, nouveaux membres et renouvellement du Conseil d'administration. De plus, en juillet 1998, une employée permanente a été embauchée. Notons que cette étape ne s'est pas faite sans difficulté puisque la petite taille de la population de Saint-Camille posait le défi de trouver le financement nécessaire pour payer un salaire à temps plein.

Depuis plusieurs années, la coordonnatrice de la corporation s'engage bénévolement au sein de la communauté de Saint-Camille. Actuellement, elle est conseillère municipale et siège dans plusieurs comités. Elle s'est impliquée dans la fondation et le développement de la corporation. Comme elle connaît bien le milieu économique de la région, son embauche permanente a permis à la corporation d'être plus efficace.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Le P'tit Bonheur et la Corporation de développement socio-économique sont présentés ci-bas tandis que le fonds de création d'emplois est décrit dans la section sur la situation de la caisse populaire.

La Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille est un organisme à but non lucratif qui dessert le territoire de la municipalité du canton de Saint-Camille. Son objectif n'est pas de réaliser des projets mais plutôt de soutenir ceux des promoteurs de la municipalité.

Les activités de la corporation se divisent en quatre champs :

- \* le secteur agroalimentaire;
- \* le secteur socioculturel;
- \* le maintien et l'expansion du secteur commercial et industriel (secteur en expansion surtout au niveau de l'aménagement );
- \* la défense et l'intégrité de l'environnement, la récupération et la conscience environnementale (ce secteur est aussi considéré en expansion).

La corporation fonctionne à l'aide d'un Conseil d'administration qui est élu à chaque année et à l'aide de quatre comités de secteurs. L'un des membres du Conseil d'administration est nommé par la municipalité et les autres sont élus en Assemblée générale. Le CA est composé de sept bénévoles. À l'été 1998, il s'agit de Serge Gagné, épicier, Jocelyn Vigneux, directeur de caisse, Claude Tardif, homme d'affaires, d'un comptable, Nicole St-Onge, psychothérapeute, d'une ménagère et d'un retraité (Raymonde Gouin, André-Paul Laroche). Manon Gouin siège au Conseil d'administration à titre de coordonnatrice. Elle n'a pas de droit de vote mais peut trancher en cas de conflit. Le CA se rencontre une fois par mois.

La coordonnatrice, seule employée rémunérée de la corporation, remplit plusieurs tâches :

- \* s'assurer de regrouper et soutenir les organismes déjà en opération;
- \* éviter les recoupements entre les différentes organisations;
- \* créer des liens entre les différents comités des organisations;
- \* soutenir les entreprises en opération;
- \* aider à la création de nouvelles entreprises (explication des démarches, recherche de documentation, de renseignements);
- \* sauvegarder l'environnement social de Saint-Camille (maintenir et développer les acquis).

Le nombre de bénévoles varie selon les activités prévues par la corporation. Sept d'entre eux siègent au Conseil d'administration et quatre autres se retrouvent au sein des comités de secteur. De plus, d'autres personnes s'impliquent lors des événements spéciaux ou pour remplir des tâches spécifiques (travail de bureau, suivi de dossier). Dans la plupart des cas, les bénévoles sont des membres. Le nombre d'heures de bénévolat réalisé par année est de cinquante pour chacun des membres du CA.

Les membres de la corporation sont soit des entreprises (5 %) ou des particuliers (95 %). Pour être membre, il faut être résident de Saint-Camille, avoir plus de seize ans et payer une cotisation de 5 dollars pour les particuliers et de 10 dollars pour les entreprises. Le nombre de membres varie de cinquante à soixante-cinq.

Pour l'avenir, la corporation veut collaborer encore plus étroitement avec les autres organismes présents dans le milieu. Ainsi, la coordinatrice pense convoquer des réunions regroupant les associations locales pour discuter de leurs préoccupations communes. Ceci permettrait d'alléger la tâche des bénévoles qui se retrouvent au sein de plusieurs associations. Pour terminer, elle pense mettre sur pied des projets d'animation. La corporation pourrait ainsi offrir une formation en affaire. Au lieu de créer de nouvelles associations pour répondre à ce désir d'une formation, la corporation pourrait ainsi construire de nouveaux sous-comités ce qui éviterait les recoupements entre organisations et une surdose de travail et de réunions pour les bénévoles.

En ce qui concerne les relations existantes avec les autres regroupements, la coordinatrice mentionne que les services offerts par la Corporation de développement de la région d'Asbestos (CODRA) ne dédoublent aucunement ceux offerts par la Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille. En fait, la corporation de Saint-Camille aide souvent les entrepreneurs à construire les documents qu'ils doivent présenter à la CODRA. De plus, la corporation de Saint-Camille permet aux requérants d'obtenir les outils nécessaires pour effectuer des études de marchés et pour connaître d'autres informations indispensables au démarrage d'entreprises. De plus, la corporation de Saint-Camille a toujours eu un des membres de son CA siégeant à la CODRA.

Implantée dans une petite collectivité, la corporation de Saint-Camille doit indéniablement construire des liens avec le plus grand nombre d'associations pour connaître le pouls de la réalité socio-économique. Ainsi, elle voit d'un bon œil que les

membres de son CA soient aussi des membres de différentes organisations. En ce sens, le CA a toujours admis un membre nommé par la municipalité et, depuis quelques années, un administrateur de la caisse en fait partie.

Par ailleurs, la Corporation partage le même local et les mêmes équipements (ordinateur, ligne téléphonique) que le comité rural de la MRC.

## 1.4.3.2 Le P'tit Bonheur

Le P'tit Bonheur commence son histoire autour de 1985. Sylvain Laroche, alors étudiant en sciences sociales à l'Université de Sherbrooke et originaire de Saint-Camille, décide qu'il veut passer sa vie dans son village natal. Il se met à rêver de cette vie et, quelques temps après, la bâtisse ayant jadis abrité le magasin général de Saint-Camille est à vendre. À ce moment, Sylvain Laroche s'associe à trois autres personnes pour l'acquérir. Il s'agit de l'épicier du village Serge Gagné, de l'agriculteur Jacques Proulx et du comédien Jacques Theasdale. Le groupe ainsi formé se nomme le Groupe du coin. À ce stade, la caisse populaire appuie le projet en facilitant l'achat de l'édifice.

En 1988, d'autres personnes décident de s'impliquer dans l'organisation d'activités culturelles et dans la gestion de la bâtisse. L'organisation du P'tit Bonheur voit le jour. Au début, le P'tit Bonheur loue les locaux au Groupe du coin et paye le loyer quand il le peut. Le financement de départ a donc été fourni par des capitaux privés, aidés par la caisse populaire.

L'organisme est né de l'urgence de réagir au déclin démographique prononcé de la municipalité. Dès le commencement, le besoin d'intégrer l'ensemble de la population, rurale et néo-rurale s'est manifesté et il est apparu essentiel d'offrir des services adaptés à la densité de population. Ainsi, le P'tit Bonheur a toujours cherché à offrir des activités communautaires et culturelles de qualité dans un cadre de convivialité.

En 1995, le P'tit Bonheur rachète la bâtisse au Groupe du coin. Au fil des années, des rénovations se font et, en 1999, on espère pouvoir ouvrir le Centre d'interprétation du milieu rural.

Aujourd'hui, le P'tit Bonheur est un organisme communautaire sans but lucratif qui a pour mission de gérer un lieu de rencontre pour les gens de l'ensemble de la MRC d'Asbestos. Il est situé à Saint-Camille de sorte que les gens de cette municipalité sont les plus touchés par les activités qu'il organise. Toutefois, certains événements rejoignent des gens jusqu'à Victoriaville et Sherbrooke. Il possède un bâtiment de deux étages (l'ancien magasin général) pouvant loger une galerie d'art, une salle servant à servir des repas ou à présenter des spectacles, une cuisine et des bureaux.

Pour remplir sa mission, le P'tit Bonheur se consacre à l'organisation d'activités touchant cinq secteurs. Ces secteurs sont :

- \* le secteur communautaire qui offre des services de petits déjeuners le dimanche, de popote roulante le mardi (service de repas à prix modique offerts à domicile ou au P'tit Bonheur le mardi midi à toute la population de Saint-Camille) et de vente de pizza maison le vendredi;
- \* le secteur des arts de la scène qui présente douze à quinze spectacles annuellement;
- \* le secteur des arts visuels qui organise six expositions et quatre ateliers libres à chaque année;
- \* le secteur de la formation qui organise des cours, stages et animations qui concernent le développement ou la formation artistique en peinture, danse, Tai Chi et tambour;
- \* le centre d'interprétation du milieu rural qui offrira des activités de connaissance et de mise en valeur du milieu rural en touchant à quatre volets qui sont : l'interprétation-animation, la formation, la production multimédia et le centre de documentation électronique.

Les quatre premiers secteurs sont en opération tandis que le cinquième est en voie d'implantation. L'organisme cherche toujours à offrir des activités à prix modique tout en conservant un équilibre budgétaire. La programmation de chaque secteur est sous la responsabilité d'un comité spécifique de cinq à six personnes. Les comités sont indépendants les uns des autres. Selon les périodes, le P'tit Bonheur emploie une à deux personnes à temps plein de même que cinq à dix personnes à temps partiel. Les employés

à temps plein font principalement de la coordination, du secrétariat et de la recherche et développement.

L'activité de recherche et développement a débuté devant la nécessité de trouver des moyens pour que l'organisme soit en mesure de payer ses frais fixes. Ainsi, on a commencé à préparer et à vendre de la pizza maison sur une base hebdomadaire. Les employés à temps partiel s'occupent de la préparation et de la vente de pizza qui se fait à chaque vendredi et ils sont en charge de la conciergerie. De plus, ils sont appelés à travailler sur des projets ponctuels. Mis à part les employés rémunérés, une centaine de bénévoles gravitent autour du P'tit Bonheur, ceux-ci s'occupent des comités de secteurs, siègent au Conseil d'administration et travaillent à la popote roulante. Le P'tit Bonheur compte cent cinquante membres. Il fonctionne avec un Conseil d'administration élu en Assemblée générale par les membres et avec quatre (bientôt cinq) comités de secteur. La composition actuelle du Conseil d'administration est la suivante :

- \* présidente : Marie-Josée Fillion, directrice du regroupement en santé mentale;
- \* trésorière : Yolande Berger, retraitée, ancienne directrice de la caisse populaire;
- \* Sylvie Bellerose, agent de projet pour l'implantation des CLD;
- \* John Genna, éleveur et exportateur de fromage de chèvre;
- \* Jean-Pierre Couture, travailleur à Asbestos;
- \* Gaétan Godbout, directeur des soins d'urgence au nouveau Centre de santé de l'Estrie (ancien CHU);
- \* Renée Wilsey qui a démarré le Café Pèlerin à Montréal;
- \* Sylvain Laroche, photographe;
- \* la nouvelle agente de développement rural.

Le Conseil d'administration regroupe des habitants des différentes municipalités de la MRC et il a toujours eu une composition autant féminine que masculine. Par ailleurs, on remarque qu'il est constitué de gens œuvrant dans des secteurs professionnels diversifiés. Il a le pouvoir sur les orientations et politiques et sur la gestion globale du budget. Cependant, chaque comité est responsable de son propre budget. La Popote roulante

fonctionne avec une structure indépendante : elle est incorporée et regroupe quarante des cent bénévoles du P'tit Bonheur.

Pour son financement, le P'tit Bonheur est autonome à 60 % grâce à la vente de pizzas. Par ailleurs, il reçoit des contributions venant des organismes suivants<sup>6</sup>. Développement des ressources humaines Canada, le Centre Travail-Québec, le ministère de la Culture et des Communications, la municipalité de Saint-Camille, la caisse populaire de Saint-Camille, le Conseil régional de développement de l'Estrie, le Fonds décentralisé de création d'emplois et Industrie Canada.

Nous avons déjà mentionné que le P'tit Bonheur joue un rôle primordial dans le développement de la collectivité puisqu'il amène les citoyens à réfléchir et à discuter de questions comme l'identité collective, le territoire, le bien commun et l'espace communautaire. En fait, les fondateurs du P'tit Bonheur veulent susciter ces discussions parce qu'ils considèrent le territoire comme un bien commun devant être occupé de façon responsable. Ainsi, ils croient que les habitants prendront davantage conscience de leurs responsabilités face au territoire s'ils le voient comme un espace commun et s'ils participent à une vie communautaire riche. Dans cette optique, l'accueil et l'intégration des nouveaux habitants, incluant les néo-ruraux sont des préoccupations du P'tit Bonheur. D'ailleurs, les activités qu'il organise s'adressent à toutes les catégories d'habitants. En ce sens, le futur Centre d'interprétation du milieu rural aura la particularité de présenter la ruralité comme un espace de vie et un milieu culturel. De plus, ce centre vise à devenir un outil particulier de développement puisqu'un de ses objectifs est d'offrir de la formation en développement local n'exigeant pas de pré-requis universitaires à des groupes comme les employés municipaux et comme les caissiers et les administrateurs des caisses populaires.

Une autre implication du P'tit Bonheur dans le développement local est de participer activement à toutes les luttes visant à préserver les services locaux. D'ailleurs, il croit que la réflexion qu'il suscite sur l'identité locale contribue à mobiliser les citoyens autour de ces luttes. De plus, il poursuit l'objectif de créer des emplois permanents en son sein. Les

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Laroche, Sylvain; « Économie sociale et ruralité » dans *Des pratiques novatrices en économie sociale*, colloque présenté à Trois-Rivières, avril 1998, p. 80.

liens que le P'tit Bonheur entretient avec les autres regroupements sociaux et communautaires de Saint-Camille prennent la forme de prêts ou de location de locaux, de partage d'expertise et de commandites. Cependant, le P'tit Bonheur n'est pas intéressé à s'investir dans les autres organismes ni dans le pouvoir municipal. Cependant, le P'tit Bonheur a contribué à la mise sur pied de la Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille et à l'implantation du programme d'accès à l'inforoute. À l'extérieur de Saint-Camille, le P'tit Bonheur est aussi impliqué dans le développement culturel et communautaire puisqu'il est membre de divers comités dont :

- \* la table de concertation culturelle de la MRC d'Asbestos;
- \* le Conseil de la culture de l'Estrie;
- le réseau de diffusion estrien;
- Solidarité rurale du Québec.

Par ailleurs, pour assurer son développement, la municipalité de Saint-Camille compte aussi sur des outils qu'elle partage avec d'autres villages. Ces outils sont la Corporation de développement de la région d'Asbestos, Solidarité rurale du Québec, l'agente de développement rural, le commissaire industriel, le personnel permanent de la MRC, le personnel permanent de la Commission de développement de la région d'Asbestos et l'agent de développement agroalimentaire.

Enfin, soulignons que la caisse populaire, seule institution financière présente dans la municipalité, est vue comme moteur du développement.

#### 1.5 La situation socioculturelle et communautaire

Les services publics présents dans la collectivité de Saint-Camille sont les suivants : l'école primaire, le bureau de poste, le service de déneigement, le service de collecte des ordures et des matières recyclables. De plus, le personnel du CLSC le plus près se déplace quand des besoins précis se font sentir (vaccins, services dentaires). Par ailleurs, les services religieux sont dispensés dans l'église du village par un curé d'une municipalité voisine qui vient y dire la messe deux fois par semaine.

En plus des services publics, la population de Saint-Camille a accès à un ensemble d'activités et de services organisés bénévolement par les citoyens. En effet, malgré la petite taille du village, on y dénombre treize associations sociales. Ces associations sont :

- · l'âge d'or;
- la bibliothèque où trois ordinateurs sont disponibles pour naviguer sur Internet;
- le Carnaval d'hiver de Saint-Camille;
- le Cercle de la bonne entente qui est un comité de surveillance entre voisins;
- les Chevaliers de Colomb;
- la chorale;
- la comité d'embellissement qui s'occupe entre autres de l'événement annuel la Féerie des fleurs;
- la Festival Western;
- la pastorale;
- les pompiers volontaires qui desservent aussi les municipalités environnantes;
- la Popote roulante qui offre des repas à domicile et dans les locaux du P'tit Bonheur une fois par semaine à tous les citoyens qui le désirent;
- le P'tit Bonheur;
- le regroupement des jeunes qui a une maison des jeunes.

De plus, certains citoyens de Saint-Camille sont membres de regroupements dont les limites dépassent celles de la localité. Parmi ceux-ci, les principaux sont :

- l'Union des producteurs agricoles;
- l'agence de garde en milieu familial Agrigarde;
- l'Association des groupes de jeunes de l'or blanc;
- Action bénévole de la région d'Asbestos qui offre des services de santé à domicile;
- Solidarité rurale du Québec;
- la SADC;
- la Table agroalimentaire.

Il n'existe pas de liens formels entre ces divers organismes mais les relations entre ceux-ci sont très étroites puisqu'il n'est pas rare de retrouver des citoyens impliqués dans plusieurs comités de bénévoles.

## 1.6 Conclusion sur la situation de la collectivité locale

En somme, la situation démographique apparaît comme étant le problème central de la localité. Si le déclin démographique est arrêté, la croissance de la population n'est pas revenue. De plus, Saint-Camille est touché par l'exode des jeunes qui se déplacent vers les centres urbains environnants : Sherbrooke et Asbestos. Le départ des jeunes s'effectue dans le cadre des études; à partir du niveau collégial, les jeunes se déplacent à l'extérieur de la collectivité pour étudier et n'y reviennent pas. Saint-Camille se retrouve avec une population âgée de 30 à 44 ans qui ne représente que 18 % de la population totale du village. De plus, Saint-Camille n'échappe pas au vieillissement de la population, ce qui risque d'accentuer le problème démographique. Il est évident que ces problèmes entraînent des conséquences économiques à court et à long terme. Par exemple, certains projets n'obtiennent aucun financement en raison de la petite taille de la localité.

Malgré tout, Saint-Camille possède un dynamisme économique important. L'économie locale repose beaucoup sur l'agriculture et la présence d'une relève agricole fait espérer que la santé économique se maintiendra. Aussi, plusieurs indices montrent la vitalité économique de cette localité. En effet, elle possède un indice global de santé socio-économique fort. De plus, malgré que le revenu moyen y soit inférieur à celui de l'ensemble du Québec, le taux de chômage y est beaucoup moins élevé (5 % à Saint-Camille et 11,8 % dans l'ensemble du Québec). Des outils de développement comme la Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille et le fonds de création d'emplois créé par la caisse populaire offrent un soutien aux entrepreneurs locaux. Le nombre impressionnant d'associations bénévoles qui permettent l'accès à de nombreux services et activités reflète une situation socioculturelle et communautaire en pleine effervescence. Un organisme comme le P'tit Bonheur resserre les liens entre les membres de la collectivité. Il favorise un sentiment d'appartenance et encourage l'action sociale.

Par conséquent, on peut émettre l'hypothèse que le problème démographique de Saint-Camille stimule la population à s'impliquer dans le développement local. Cette forme de dynamisme basé sur l'implication bénévole est probablement propre aux petites localités. Ainsi, les liens étroits entre les membres permettent le développement de la solidarité et d'une plus grande cohésion sociale.

D'un autre côté, on peut formuler l'hypothèse soutenant que l'implication sociale relève en partie d'une vision renouvelée de la ruralité. Les néo-ruraux chercheraient un milieu de vie où ils peuvent avoir accès à un ensemble des services s'apparentant à ceux qu'on retrouve dans les centres urbains. En même temps, ils quitteraient la ville pour augmenter leur qualité de vie et se retrouver dans un environnement qu'ils jugent plus sain. Cette vision de la ruralité stimule la population à conserver ses acquis sociaux et à s'impliquer dans le développement de la collectivité.

Au sein de la collectivité locale, la caisse populaire est vue comme un moteur de développement en raison de deux initiatives socio-économiques. En premier lieu, la caisse, qui est propriétaire d'une bâtisse située au centre du village, loue ou prête des locaux à des organisations de la communauté : le bureau de poste, la bibliothèque municipale, la Corporation de développement socio-économique, la mairie, le bureau de l'agente de développement rural. Ce centre de services contribue grandement à créer un climat de vitalité socio-économique. En second lieu, la caisse contribue au développement local grâce à son fonds de création d'emplois. Ce fonds encourage l'entrepreneurship local.

## 2 LA PERCEPTION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

# 2.1 La perception de l'évolution économique

L'avenir économique est présenté à partir de la vision de chacun des acteurs rencontrés. Par la suite, nous présentons les forces et faiblesses de la communauté sous forme de tableaux synthèses.

## 2.1.1 Selon la caisse populaire

Le directeur de la caisse en poste à l'été 1998 considère que l'économie locale est plutôt stagnante. Selon lui, la petite taille de la localité ne permet pas d'envisager d'importants développements, ni de grande création d'emplois. De plus, il ajoute que la population est vieillissante (ce qui n'est pas confirmé par les données du tableau 3).

Par ailleurs, il mentionne que la relève agricole est présente, que quelques projets culturels originaux se mettent en place et qu'il y a un projet de création d'un mini-parc industriel pour lequel un terrain a été dézoné.

Pour sa part, le président de la caisse évalue la situation économique de la collectivité de Saint-Camille comme étant bonne depuis trois ans. Il observe que quelques petites entreprises de services ont été créées, ce qui a augmenté le nombre de travailleurs autonomes au sein de la collectivité. De plus, il se réjouit du dézonage effectué qui permettra la construction de nouvelles habitations et, même s'il considère les taxes comme étant trop élevées, il pense que Saint-Camille demeure dynamique. Enfin, il croit que l'importante présence des comités et associations prouve la vitalité de la collectivité.

#### 2.1.2 Selon les élus municipaux

Selon les élus, la situation de la municipalité est bonne puisque la taxation y est maintenue à un niveau acceptable. Toutefois, ils considèrent que la situation économique des citoyens est moyenne même si elle a tendance à s'améliorer.

#### 2.1.3 Selon le P'tit Bonheur

Au P'tit Bonheur, la situation est jugée bonne car depuis environ cinq ans beaucoup de projets voient le jour. Par exemple, un restaurant et une pâtisserie ont été créés. De plus, l'agriculture continue à être le moteur économique de Saint-Camille. Selon le P'tit Bonheur, la collectivité devra faire face aux défis suivants :

- maintenir le dialogue entre les habitants;
- conserver les services de proximité;
- être accueillant avec les nouveaux arrivants;
- travailler sur l'identité collective qui est un élément essentiel à la mobilisation;
- parler de la notion de bien commun et établir le lien entre le bien commun et l'identité collective.

## 2.1.4 Résumé des forces et faiblesses économiques de Saint-Camille

Les acteurs locaux rencontrés ont résumé leurs perceptions de l'avenir économique de Saint-Camille en énumérant les forces et faiblesses qu'ils y voient. Les deux tableaux suivants présentent les éléments qu'ils ont mentionnés.

Tableau 4 : Les forces concernant l'avenir économique de Saint-Camille selon les acteurs locaux

Directeur de la	effervescence culturelle avec l'organisme "Le P'tit Bonheur" qu		
caisse en poste à	organise des événements culturels (spectacles et expositions)		
l'été 1998	chaque mois;		
	création possible d'un mini-parc industriel.		
Président de la caisse	l'esprit d'entraide entre les membres de la collectivité.		
Élus municipaux	dynamisme local;		
	entrepreneurship;		
	• esprit d'appartenance qui favorise l'achat local;		
	présence de la relève agricole.		
P'tit Bonheur	• la présence de plusieurs outils de développement comme l		
	Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille.		

Tableau 5 : Les faiblesses concernant l'avenir économique de Saint-Camille selon les acteurs locaux

Directeur de la caisse	•	décroissance démographique due au vieillissement de la population		
en poste à l'été 1998		et à l'exode des jeunes dès le Cégep;		
	•	présence de peu de perspectives d'emplois.		
Président de la caisse	•	l'esprit de clocher;		
	•	méfiance vis-à-vis l'étranger;		
	•	réticence au changement;		
	•	rivalités entre MRC.		
Élus municipaux	•	éloignement des fournisseurs;		
	•	le petit bassin de population qui restreint le marché;		
	•	la crainte de perdre les acquis (école, bureau de poste, caisse		
		populaire);		
	•	l'ampleur des quotes-parts à retourner au gouvernement;		
	•	l'exode des jeunes.		
P'tit Bonheur	•	faible densité qui peut menacer les services;		
	•	manque de formation des leaders locaux.		

# 2.2 La perception de l'évolution démographique

## 2.2.1 Selon le président de la caisse en poste à l'été 1998

La petite taille de la localité ne permet pas d'envisager d'importants développements ni de grandes créations d'emplois. Une des faiblesses de la collectivité serait la décroissance démographique due au vieillissement de la population et à l'exode des jeunes dès le Cégep.

#### 2.2.2 Selon les élus municipaux

Le petit bassin de population qui restreint le marché et l'exode des jeunes est une faiblesse de l'économie locale. Aussi, l'objectif est d'aller chercher une stabilité démographique et économique pour ne plus avoir peur de perdre les acquis; le schéma d'aménagement a été fait en ce sens. L'obstacle majeur au développement de cette stabilité est l'exode des jeunes.

#### 2.2.3 Selon le P'tit Bonheur

La faible densité démographique reste un obstacle au développement dans la mesure où il faut un seuil minimal pour conserver les services en place. De plus, elle risque d'amoindrir le dynamisme de la collectivité.

## 2.3 Conclusion sur la perception du développement local

Comme indiqué dans le portrait de la collectivité de Saint-Camille, les problèmes démographiques se répercutent sur les enjeux économiques. Selon tous les acteurs interviewés, « la population vieillissante et l'exode des jeunes » limiteraient le développement économique. Toutefois, la perception de l'avenir économique demeure positive. Les acteurs rencontrés parlent d'un regain économique. Certains projets émergent telles la création d'un mini-parc industriel, la construction de nouvelles habitations et l'éventuelle construction d'un centre pour personnes âgées. En revanche, le directeur de la caisse en poste à l'été 1998 perçoit l'économie comme étant stagnante; il n'envisage pas de perspectives d'emplois importantes ni de développement de projets à long terme.

Bref, l'ensemble des acteurs souligne le dynamisme, l'entrepreneurship et l'effervescence culturelle qui sont soutenus par la présence des multiples comités existants à Saint-Camille. Le développement local est un combat continuel qui exige un niveau élevé d'implication des membres de la collectivité. Les acteurs interviewés semblent avoir une perception réaliste de la situation actuelle de Saint-Camille puisqu'ils repèrent bien les grandes lignes et défis soulignés dans la section 2 de la monographie. À une exception près, tous sont d'accord pour dire que le dynamisme actuel va se maintenir puisque chacun d'eux envisage des projets futurs pour la localité.

#### 3 LES SERVICES FINANCIERS: LA SITUATION ACTUELLE

## 3.1 Le portrait des institutions financières présentes

La seule institution financière présente à Saint-Camille est la caisse populaire Desjardins de Saint-Camille.

## 3.1.1 Identification de la caisse

La caisse populaire dessert le territoire de la municipalité du canton de Saint-Camille. À l'été 1998, elle emploie trois personnes à temps plein et une à temps partiel. Le Directeur général remplit également les fonctions de conseiller financier tandis que les trois autres employées occupent des postes de caissières.

## 3.1.2 Historique

La caisse a été fondée en 1935 à l'instigation de la section diocésaine des caisses de l'Estrie et plus précisément grâce au travail de l'abbé Maloin. Les principales étapes du développement de la caisse sont les suivantes :

- de 1935 à 1977, la caisse est logée dans diverses résidences;
- en 1977, un groupe de bénévoles rénove une bâtisse désaffectée et la caisse s'y installe;
- en 1979 et 1980, la caisse se greffe au système Inter-Caisses de Desjardins;
- en 1983, elle introduit la Carte Multiservices Desjardins;
- en 1985, elle met en place le service de caisse scolaire;
- en 1998, elle installe un guichet automatique et elle amorce son processus de réingénierie.

La caisse de Saint-Camille est l'une des plus petites du Mouvement Desjardins. Toutefois, tel qu'on peut l'observer au tableau suivant, en dix ans, son actif a plus que doublé. En effet, il est passé de 3,2 millions de dollars en 1988 à 4,8 millions en 1993 et à 8,2 millions en 1998. De 1994 à 1998, l'actif augmente d'environ 1 million de dollars par année. Cette évolution s'explique principalement par la croissance du montant total de

prêts accordés, les dépôts ne suivant pas le même développement. En effet, de 1994 à 1998, le montant de prêts accordés a augmenté de 72,7 % tandis que celui de dépôts s'est accru de 22,9 %. Quant aux trop-perçus, ils chutent de façon importante en 1992. Par ailleurs, les montants de trop-perçus pour 1997 et 1998 sont les plus élevés soient 51 000 \$ et 56 000 \$ en 1997 et 1998. Le tableau ci-dessus illustre nos propos en traçant l'évolution de la caisse entre 1970 à 1996 en ce qui touche l'actif, les dépôts, les prêts, la réserve, les trop-perçus et le nombre de membres.

Toujours en observant le tableau suivant, notons qu'à partir de 1986, le nombre de membres dépasse la population. Néanmoins, nous ne croyons pas que cette situation s'explique seulement par la détention de parts par des membres vivant à l'extérieur de Saint-Camille mais plutôt par le fait qu'en plus des membres individuels on retrouve des membres collectifs (entreprise, organisation). On peut constater de 1970 à 1998 que le nombre de comptes a presque doublé.

Tableau 6 : Évolution de la situation de la caisse Desjardins de Saint-Camille de 1970 à 1996

Année	Actif	Dépôts	Prêts	Réserve	Trop-perçus	Nombre de	Population
				générale	après impôt	membres	totale
1970	300 000			15 000		420	563
1986	3 593	2 731	2 982	63 000	20 000	658	468
	000	000	000				
1987	3 625	3 413	2 677	82 000	27 000	629	
	000	000	000				
1988	3 248	3 019	2 688	107 000	15 000	631	
	000	000	000				
1989	3 436	3 169	2 443	121 000	17 000	610	
	000	000	000				
1990	4 040	3 454	2 555	152 000	45 000	696	
	000	000	000				
1991	4 497	3 076	2 773	204 000	32 000	610	458
	000	000	000				
1992	4 382	3 971	3 017	224 000	2 000	631	
	000	000	000				
1993	4 883	4 450	3 602	228 000	21 000	629	
	000	000	000				
1994	4 995	4 287	4 426	242 000	23 000	627	
	000	000	000				
1995	5 783	4 605	5 340	268 000	24 000	720	
	000	000	000				
1996	6 795	4 797	6 235	282 000	13 000	740	459
	000	000	000				
1997	7 785	5 214	7 257	290 000	59 000	780	
	000	000	000				
1998	8 193	5 267	7 643	326 000	51 000	786	
	000	000	000				

## 3.1.3 Services offerts

La caisse de Saint-Camille offre les produits généralement proposés par Desjardins à la population. Ainsi, les particuliers ont accès à des services d'épargne, de crédit, du conseil financier, d'assurances, etc. Les heures d'ouverture de la caisse sont de 9h30 à 15h les lundi, mardi, mercredi et vendredi et de 9h30 à 18h30 les jeudi.

Pour leur part, les organismes gouvernementaux, entreprises et associations ont tous accès aux mêmes services de crédit, d'épargne, de conseil et de placement. De plus, ils peuvent demander l'installation de terminaux de paiement direct dans leurs locaux.

Le portefeuille de prêts de la caisse reflète l'importance de l'agriculture dans l'économie locale. En effet, il se répartit de la façon suivante :

- · crédit hypothécaire résidentiel 27 %;
- crédit à la consommation 17 %;
- crédit agricole 41 %;
- · crédit commercial et industriel 14 %;
- crédit aux institutions 1 %.

D'un autre côté, les dépôts effectués à la caisse de Saint-Camille ne suffisent pas à combler les demandes de crédit. Alors, pour répondre aux besoins de crédit de ses membres, la caisse doit faire appel à la fédération. L'écart entre les dépôts et les crédits est de 13 %.

Certains acteurs économiques estiment qu'environ le tiers de l'épargne des habitants de Saint-Camille est placé hors de la caisse populaire.

## 3.2 Les liens entre la caisse et le milieu

Les liens avec le milieu, qu'ils soient économiques ou non économiques, formels ou informels, signifient que la caisse entre en relation avec d'autres acteurs. Ainsi, toute relation peut contribuer à renforcer la cohésion entre les acteurs impliqués. En fait, des acteurs différents sont mis en relation, de l'information est échangée et celle-ci a un

impact sur les décisions prises par la suite. L'étude réalisée ne nous permet pas de tracer avec précision les réseaux de relations existants. Toutefois, nous pouvons identifier des relations formelles émanant des décisions de l'Assemblée générale et du CA. Elles prennent la forme de commandites et d'implications négociées. De même, des relations informelles se tissent à partir de l'implication personnelle des membres du CA et des employés de la caisse.

Comme les relations soutenues ont tendance à produire de la cohérence sociale, il est important d'observer le territoire où elles se déploient. Nous reviendrons en conclusion sur les transformations de territoires d'appartenance. Pour l'instant, nous présentons les liens économiques et non économiques entretenus par la caisse en mentionnant les espaces où ils s'inscrivent.

#### 3.2.1 Les liens économiques

La petite taille de la caisse l'empêche d'investir des sommes très importantes dans les activités du milieu. Elle commandite les divers événements organisés dans la municipalité à raison de cinquante à cent cinquante dollars par événement. En 1997, la somme des commandites distribuées par la caisse se chiffre à 1500 dollars ce qui représente 2,9 % des trop-perçus après impôt.

Par ailleurs, la caisse n'a jamais donné de ristournes individuelles à ses membres. En effet, les années où elle réalise des trop-perçus, elle verse le montant équivalent dans un fonds de développement local qui vise la création d'emplois. Ce fonds, créé par la caisse populaire, sert à offrir un congé d'intérêt de deux ans aux entreprises éligibles qui contractent un emprunt sur cinq ans. La décision de créer ce fonds et son mode de fonctionnement ont été votés en Assemblée générale après que le Conseil d'administration se soit réuni plusieurs fois à ce sujet. Chaque année, le maintien de ce fonds fait l'objet d'un vote pris à l'Assemblée générale annuelle. Depuis sa création en 1995, il a été utilisé par deux ateliers d'usinage et par une entreprise d'aménagement forestier. Il a donc facilité le démarrage de trois entreprises qui ont pu créer de l'emploi dans la localité. Notons que d'autres initiatives de ce type existent dans les caisses Desjardins.

De plus, il arrive que des regroupements locaux se voient attribuer une marge de crédit plus importante que ce qui est prescrit par les normes de Desjardins. Le P'tit Bonheur a bénéficié de cette faveur et l'éventuel foyer pour personnes âgées pourrait y avoir droit s'il voit le jour.

La caisse entretient des liens privilégiés avec la municipalité. En effet, elle lui a donné gratuitement un espace pour y installer la bibliothèque et elle lui a vendu à un bon prix un terrain pour y construire la caserne de pompiers.

#### 3.2.2 Les liens non économiques

#### 3.2.2.1 L'implication de la caisse dans le milieu

À Saint-Camille, rares sont les citoyens qui ne sont pas impliqués dans les divers comités. Les administrateurs et employés de la caisse populaire n'échappent pas à cette règle. En fait, il est difficile de dire si le fait d'occuper un poste d'employé ou d'administrateur de la caisse a un lien avec l'implication locale.

On estime toutefois que chaque représentant de la caisse populaire accorde une journée par mois de bénévolat à la collectivité locale. Dans l'ensemble, les membres du CA s'impliquent dans des associations dont les limites sont celles du village. Par exemple :

- un des administrateurs est président des Chevaliers de Colomb de Saint-Camille;
- une des administratrices est impliquée dans la Féerie des fleurs;
- la secrétaire fait partie de la chorale et de la pastorale.

En outre, l'implication des représentants de la caisse ne s'arrête pas aux frontières de la localité et on estime que chacun d'eux accorde six heures par mois de bénévolat à un organisme situé hors de Saint-Camille. À titre d'exemple, on peut mentionner qu'à l'été 1998, le directeur siège à la Table agroalimentaire de la région d'Asbestos et que Jacques Proulx, administrateur de la caisse, siège à la SADC et est président de Solidarité rurale du Québec. Dans l'avenir, il est à prévoir que les implications des membres de la caisse se feront davantage en dépassant les limites de Saint-Camille.

De façon plus formelle, la caisse populaire Desjardins de Saint-Camille entretient des liens directs avec la Corporation de développement socio-économique. En fait, il est établi qu'un des administrateurs de la caisse siège sur le CA de la corporation. Cette entente date du milieu des années 1990. À cette époque, un administrateur de la caisse siégeait simultanément sur le CA de la corporation. Des liens se sont ainsi tissés et, lors de l'Assemblée générale suivante, une proposition a été faite pour officialiser ces relations.

Grâce aux liens existants entre la corporation qui regroupe plusieurs services aux entreprises et la caisse, cette dernière est davantage au courant des besoins financiers présents dans le milieu. De plus, elle est rapidement informée des décisions prises à la corporation. En fait, les deux entités bénéficient du partage de l'information.

Dans l'objectif d'informer la localité sur ses activités, la caisse populaire a édité un journal d'information entre 1992 à 1994. Ce journal a disparu et les informations de la caisse sont maintenant véhiculées à l'intérieur d'un journal communautaire mensuel regroupant l'ensemble des informations locales. Cette solution semble préférable car la localité n'a pas les moyens de mettre deux journaux en circulation.

La caisse s'est aussi impliquée dans la conservation du patrimoine.

#### 3.2.2.2 L'implication des citoyens au sein de la caisse

Le président de la caisse accorde une demi-journée par semaine de bénévolat à l'institution tandis que les autres membres du Conseil d'administration lui attribuent une journée par mois. Pour leur part, les membres du Conseil de vérification et de déontologie consacrent douze heures par année à leur implication dans la caisse.

## 3.2.2.3 L'évolution du Conseil d'administration

À partir de 1990, la caisse populaire a des problèmes à trouver des membres pour combler les postes sur le Conseil d'administration. Cette situation est présentée à travers les tableaux ci-bas. Pour résoudre à ce problème, l'ancienne directrice aurait aimé que l'Assemblée générale décide de réduire le nombre d'administrateurs de sept à cinq. Selon elle, le faible bassin de population et l'implication multiple des membres de la collectivité légitimeraient cette décision. Pourtant, les administrateurs en place ont refusé cette proposition. Selon un des administrateurs, la présence de postes vacants au sein du CA

n'est pas un problème majeur. Les administrateurs préfèrent avoir un CA représentatif du milieu (comprenant des hommes, des femmes, des jeunes et moins jeunes, etc.,) et constitué de personnes intéressées à s'investir dans leurs fonctions plutôt que de combler les postes à tout prix. De plus, selon la secrétaire actuelle du CA, les postes vacants s'expliquent dans la plupart des cas par un manque d'effort de recrutement.

Tableau 7 : Composition des comités de la caisse en 1990

Types de conseil	Nom	Profession
Conseil d'administration	Huguette Jarret, présidente	Professeure
	Denis Rodrigue, vice-président	Agriculteur
	Richard Blais, secrétaire	Mécanicien
	Normand Raîche, administrateur	Responsable des ventes
	Bernard Proulx, adminstrateur	Mécanicien
	Alain Blais, administrateur	Agriculteur
	Marc Godbout, administrateur	Responsable des pièces
Commission de crédit	Nicole Turcotte	Agricultrice
	Marianne Sinotte	Adjointe à l'administration
	Lise Geoffroy	Commis
Conseil de surveillance	Cécile Lachapelle	Agricultrice
	Noëlla Gillies	Secrétaire-trésorière
	Ginette Thibodeau	Reine du foyer

Tableau 8 : Composition des comités de la caisse en 1993

Types de conseil	Nom	Profession
Conseil d'administration	Huguette Jarret, présidente	Professeure
	Bernard Proulx, vice-président	Mécanicien
	Richard Blais, secrétaire	Mécanicien
	Normand Raîche, administrateur	Responsable des ventes
	Hélène Mathieu, administrateur	Secrétaire
	Michel Durand, administrateur	Menuisier
	Marc Godbout, administrateur	Responsable des pièces
Commission de crédit	Nicole Turcotte	Agricultrice
	Ginette Thibodeau	Collaboratrice à l'entreprise
	Lise Geoffroy	Maîtresse des postes
Conseil de surveillance	Cécile Lachapelle	Agricultrice
	Noëlla Gillies	Secrétaire-trésorière
	Madeleine Roy	Retraitée

Tableau 9 : Composition des comités de la caisse en 1996

Types de conseil	Nom	Profession
Conseil d'administration	Luc Rouillard, président	Représentant en machinerie agricole
	Bruno Mécatti, vice-président	Cuisinier
	Jean-Marc Laroche, secrétaire	Électricien
	Jacques Proulx, administrateur	Agriculteur
	Victor Laverdure, administrateur	Enseignant
	poste d'administrateur vacant	
	poste d'administrateur vacant	
Commission de crédit	Nicole Turcotte	Agricultrice
	Ginette Thibodeau	Collaboratrice à l'entreprise
	Lise Geoffroy	Maîtresse des postes
Conseil de surveillance	Cécile Lachapelle	Agricultrice
	Armand Gauthier	Retraité

	Madeleine Roy	Retraitée
--	---------------	-----------

Tableau 10 : Composition des comités de la caisse en 1998

Types de conseil	Nom	Profession
Conseil d'administration	Luc Rouillard, président	Représentant en machinerie
		agricole
	vice-président, poste vacant	
	Huguette Jarret, secrétaire	Professeure retraitée
	Jacques Proulx, administrateur	Agriculteur
	Victor Laverdure, administrateur	Enseignant retraité
	Normand Guimond,	Agriculteur
	administrateur	
	Poste d'administrateur vacant	
	Eugène Marceau, administrateur	Retraité
Comité de vérification et de	Cécile Lachapelle	Agricultrice retraitée
déontologie		
	Armand Gauthier	Retraité
	Madeleine Roy	Retraitée

Cette composition reflète l'importance de l'agriculture dans la collectivité et dans l'activité économique de celle-ci. Par ailleurs, le Conseil de vérification et de déontologie est à l'image de la population vieillissante puisqu'il est composé de trois personnes retraitées.

Depuis 1970, la composition des conseils de la caisse a toujours été représentative de la diversité socioprofessionnelle du village. Le nombre d'agriculteur n'a jamais été prédominant. De plus, il y a toujours eu une implication masculine et féminine au sein des différents conseils.

Depuis quelques années, les administrateurs reçoivent de la formation. Ils comprennent mieux leur rôle et s'impliquent davantage dans les prises de décision. Auparavant, le

directeur ou la directrice présentait des décisions que les administrateurs se contentaient d'accepter.

## 3.3 La perception du rôle joué par les institutions financières

## 3.3.1 La perception des élus municipaux

Pour les élus municipaux, la caisse populaire est vue comme l'outil principal du développement de l'économie. Elle a comme mission de répondre aux besoins en financement de la collectivité. Cependant, ils notent une certaine crainte à utiliser les services d'une institution locale où ceux qui y travaillent connaissent « trop » les membres.

Par ailleurs, ils observent que depuis quelque temps, les demandes de financement sont souvent refusées car la Fédération juge le milieu trop petit et craint pour la rentabilité des projets qui lui sont présentés. Ces problèmes semblent s'accentuer à mesure que les dossiers ne sont plus étudiés par des gens de la caisse locale mais par quelqu'un de la Fédération qui ne connaît pas bien le milieu. De plus, on estime que la disparition de la Commission de crédit aggrave cette situation.

#### 3.3.2 La perception du P'tit Bonheur

Pour le P'tit Bonheur, l'implication dans le milieu fait partie de la mission d'une institution financière coopérative. Toutefois, cette implication est à la fois la responsabilité de la caisse et des habitants du village. Si ceux-ci réagissent envers leur caisse comme envers une banque, en transférant leurs épargnes aussitôt qu'il y a une différence dans les frais chargés, ils ne peuvent pas s'attendre à ce que la caisse soutienne toujours le milieu. En fait, le soutien doit être mutuel.

À ce jour, l'implication de la caisse dans le P'tit Bonheur est jugée satisfaisante par celuici. En fait, il ne s'est jamais retrouvé dans une situation où il devait demander un traitement de faveur à la caisse populaire. Mais, lors de son démarrage, il a obtenu une marge de crédit appréciable. De plus, l'achat de la bâtisse par le Groupe du coin<sup>7</sup> a été facilité par le financement accordé par la caisse.

# 3.3.3 La perception de la Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille

Le fait qu'un des administrateurs de la caisse populaire siège au Conseil d'administration de la corporation permet à celle-ci d'être au courant du développement économique de Saint-Camille et de connaître les dossiers de l'heure. Cependant, aucun traitement de faveur ni taux préférentiel n'est accordé par la caisse à la corporation.

Selon la coordonnatrice de la corporation, le degré d'implication de la caisse Desjardins dépend de la personnalité du directeur. Pour cette raison, il serait plus difficile et moins intéressant pour la collectivité que le directeur de la caisse vienne de l'extérieur de Saint-Camille.

## 3.4 Les améliorations à apporter aux services offerts et à l'implication

#### 3.4.1 La vision de la caisse de Saint-Camille

Le directeur de la caisse en poste à l'été 1998 remarque que celle-ci ne dispose pas de capital de risque mais qu'il existe une panoplie de fonds offrant ce type de capital. Comme il n'y a qu'un projet sur quatre (et souvent moins) qui est accepté par ces fonds, la caisse pourrait faire le lien entre les projets et les fonds de manière à ce que plus de projets se concrétisent.

Selon le président de la caisse, l'institution financière pourrait contribuer davantage au développement de Saint-Camille. En générant plus de ristournes, la caisse populaire aurait la possibilité de financer un plus grand nombre de projets à même le fonds de création d'emplois. De plus, l'interviewé considère que la participation de la caisse populaire au sein des associations locales est suffisante. Une implication trop importante du directeur ou du président au sein des comités locaux occasionnerait des problèmes d'éthique.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Le Groupe du Coin est composé de quatre personnes qui sont à l'origine du projet de création du P'tit Bonheur. Voir annexe 2.

## 3.4.2 La vision des élus municipaux

Lors de l'été 1998, les élus municipaux considèrent que le directeur de la caisse devrait défendre davantage les projets de sa municipalité devant la Fédération.

#### 3.4.3 La vision du P'tit Bonheur

Selon le P'tit Bonheur, la caisse pourrait s'impliquer davantage sur le plan de la formation de son personnel en approche coopérative et en développement local. De même, elle pourrait fournir plus d'aide aux entreprises en leur offrant des outils de gestion et de marketing.

Dans un autre ordre d'idées, les représentants du P'tit Bonheur estiment que la caisse pourrait améliorer ses investissements en communication et en marketing en les adaptant davantage à la réalité locale. Par exemple, elle pourrait intégrer la promotion des activités locales à sa propre promotion ou aux envois qu'elle fait à ses membres. En fait, elle devrait faire des diagnostics humains pour mieux comprendre la population à qui elle s'adresse. Parallèlement, elle devrait essayer de mieux faire comprendre sa situation à la population pour que celle-ci perçoive ses responsabilités envers la caisse.

Enfin, au P'tit Bonheur, on considère que la caisse a des responsabilités particulières en matière de développement car, avec l'épicier et la station d'essence, elle est la première à jouir des retombées positives du développement. En ce sens, elle doit se doter d'une approche adaptée au milieu rural tout en partageant les risques particuliers inhérents au développement d'une localité à faible densité démographique. Néanmoins, elle ne doit pas assumer seule ces risques et la population doit être consciente que le financement de projets trop risqués n'aide pas au développement.

#### 3.5 Conclusion sur la situation actuelle des services financiers

La caisse Desjardins de Saint-Camille est de petite taille et elle est en déficit quand on compare les dépôts aux prêts. Ainsi, elle est placée dans une situation qui peut devenir précaire. À la section suivante, nous reviendrons sur son avenir.

Par ailleurs, l'importance de l'agriculture dans l'économie locale se reflète de deux façons au sein de la caisse. Premièrement, on peut remarquer que son portefeuille de prêts est composé à 41 % de prêts agricoles, ce qui laisse supposer qu'une partie importante des demandes de crédit qui lui sont adressées viennent d'entreprises agricoles. En second lieu, l'importance de l'agriculture se fait sentir dans la composition du Conseil d'administration de la caisse ce qui montre que la population agricole se sent impliquée dans la vie de celleci.

Le niveau d'implication des caisses populaires varie d'un endroit à l'autre. Or, selon des balises établies par Marcel Roy<sup>8</sup> et inspirées par des réflexions de membres du Mouvement Desjardins, la caisse de Saint-Camille se situerait parmi celles qui sont le plus fortement impliquées dans leur milieu puisqu'elle a initié le projet de fonds de création d'emplois. D'ailleurs, cette initiative est le signe d'une mentalité marquée par l'importance de la vie collective. En effet, en créant ce fonds, les membres de la caisse ont consenti à ne pas recevoir de ristourne individuelle de manière à pouvoir contribuer à la création d'emplois et au développement de l'économie locale. Il faut bien comprendre que dans un village de la taille de Saint-Camille, la création d'un seul emploi a un impact sur l'économie locale.

Grâce à ses diverses implications, la caisse participe au maintien de la vitalité d'un réseau de relations. Même s'il est difficile de savoir comment les implications de la caisse concourent à la cohésion sociale du milieu, on sait que la mise en rapport des acteurs est déjà un élément y contribuant. De plus, la caisse occupe une place centrale dans la circulation de l'information économique et financière. Alors, dans la mesure où cette information exerce une influence sur les décisions prises par les acteurs, la caisse joue un rôle dans la coordination de ces décisions et donc dans la cohésion sociale.

L'ensemble des analyses présentées nous indique que la caisse Desjardins est considérée comme le moteur de l'économie de Saint-Camille. Le terme « moteur de développement » se retrouve dans le discours de la plupart des acteurs rencontrés mais il

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Roy, Marcel; *Quelques hypothèses explicatives de la différence du niveau de service à la collectivité dans les caisses populaires Desjardins*; Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1997, p. 2. À noter que ces balises ont été établies de façon théorique et qu'aucun classement empirique des caisses n'a été fait.

peut prendre trois significations différentes. Premièrement, la caisse peut être vue comme un moteur de développement puisqu'elle remplit le rôle de levier financier. Deuxièmement, elle a une fonction symbolique importante dans la perception que les acteurs ont du développement de leur collectivité. Enfin, elle initie des projets comme la construction d'une bâtisse permettant de loger plusieurs services municipaux (le bureau de poste, la bibliothèque municipale, la Corporation de développement socio-économique, la mairie, le bureau de l'agente de développement rural). Cependant, la plupart de ses engagements accompagnent le développement plutôt que de le générer.

En ce qui concerne le rôle de levier financier, plusieurs citoyens sont insatisfaits des refus de financement de la caisse. Ce mécontentement les a poussés à faire circuler une pétition demandant la démission du Directeur général de la caisse. Cette démission est effective depuis août 1998. Dans cette perspective, le directeur aurait comme mission de défendre les projets émanant de sa localité devant la fédération en faisant valoir que la petite taille de celle-ci peut être compensée par la solidarité entre les citoyens pour créer un marché. Ainsi, le directeur de caisse est vu comme un élément déterminant de l'implication de la caisse dans le milieu, de la réussite des projets et de la bonne marche du développement local.

Cette vision n'est pas partagée par tous. En effet, certains croient que si la caisse doit partager les risques liés au développement d'un petit village, elle ne doit toutefois pas s'engager dans des projets trop risqués qui menaceraient de faire fondre le montant d'épargne déjà insuffisant dont elle dispose pour accorder du crédit. De plus, la responsabilité de la caisse envers le milieu a une contrepartie dans les responsabilités que les citoyens doivent avoir envers leur caisse. Enfin, à la direction de la caisse, on rappelle que celle-ci ne dispose pas de capital de risque mais qu'elle pourrait aider les entrepreneurs à en obtenir là où il est disponible (effet levier).

## 4 L'AVENIR DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE

La réingénierie entraîne des coûts qui ont été calculés pour être assumés par des caisses ayant au moins 25 millions de dollars d'actif en milieu rural. Or, la caisse de Saint-Camille a un actif de 7 millions de dollars ce qui la place dans une situation précaire. De plus, elle dépend du Mouvement Desjardins pour les prêts qu'elle accorde puisque les dépôts sont inférieurs (voir section 4). Dans ces circonstances, on peut s'attendre à ce que la caisse connaisse d'importantes transformations.

## 4.1 Le plan de développement

Le plan de développement de la caisse de Saint-Camille n'est pas encore complété. Toutefois, le directeur en poste à l'été 1998 a mentionné que les points suivants en faisaient partie. Il s'agit de :

- augmenter le trop-perçu de façon à pouvoir verser plus de ristournes;
- améliorer la gestion du crédit commercial;
- améliorer le niveau de formation des caissier(e)s pour les rendre aptes à remplir des fonctions de conseiller(e)s financier(e)s;
- augmenter le niveau des dépôts car en ce moment la caisse est emprunteuse;
- augmenter le niveau de satisfaction des membres (pour atteindre cet objectif, on envisage la tenue d'une enquête auprès des membres);
- mettre en place un plan de développement coopératif visant à améliorer la connaissance des membres en matière de finance personnelle et d'éducation coopérative;
- augmenter le niveau de rentabilité;
- accroître l'attachement des membres envers leur caisse.

Les transformations amorcées ou envisagées se font dans un contexte où les caisses subissent de fortes pressions de l'extérieur comme la concurrence accrue des fonds de placement pour les dépôts. Par conséquent, les caisses Desjardins comme celle de Saint-

Camille se voient obligées d'être proactives pour conserver leurs parts de marché de dépôts.

## 4.2 La réingénierie

La caisse de Saint-Camille a amorcé le processus de la réingénierie mais elle en est à ses débuts de sorte qu'on ne peut pas encore parler de réalisations. Le processus a été amorcé en 1998 mais il a été mis en suspens en raison du changement de directeur. En janvier 1999, le nouveau directeur a fait le premier plan d'affaires. Comme il avait déjà fait un tel plan à la caisse de Saint-Adolphe-de-Dudsley, il s'est servi du modèle de cette dernière de sorte qu'il n'a pas senti le besoin de consulter les employés comme il l'avait fait lors de sa première expérience. Le plan d'affaires qu'il a monté a été accepté sans modification par le Conseil d'administration de Saint-Camille.

Comme tous les directeurs de caisse, celui de Saint-Camille bénéficie des services d'un entraîneur (coach) pour le guider dans l'élaboration et la rédaction du plan d'affaires.

## 4.3 Les partages de services

Actuellement, la caisse de Saint-Camille n'est pas menacée de fermeture mais de fusion. Pour retarder une telle éventualité, elle négocie différentes ententes de partages de services. En effet, la caisse de Saint-Camille a complété trois alliances :

- depuis août 1998, elle partage les services de son directeur général avec la caisse de Saint-Adolphe-de-Dudsley (33 % du temps pour Saint-Camille);
- depuis février 1999, elle partage les services d'une conseillère en crédit commercial avec les caisses de Saint-Adolphe-de-Dudsley et de East-Angus (20 % - 20 % - 60 %);
- depuis février 1999, elle partage les services d'un conseiller en financement agricole avec cinq caisses situées dans la MRC d'Asbestos (Saint-Adolphe-de-Dudsley et East-Angus n'y sont pas).

La première entente est survenue suite à l'annonce de la démission du directeur de la caisse de Saint-Camille. Le partage d'un directeur n'affecte pas la composition des conseils d'administration de chacune des caisses concernées.

Depuis que l'alliance touchant le partage des services du directeur est en vigueur, un comité consultatif de gestion a été mis en place. Il est composé de deux administrateurs de chacun des CA et du directeur. Ce comité qui siégera quatre fois par année a pour mandat d'évaluer les résultats de l'alliance et d'en faire rapport à chacun des CA. Il doit donc assurer le suivi et régler les problèmes qui surviennent au sujet des partages de services du directeur.

# 4.4 L'éventualité d'une fusion ou d'une fermeture

La principale raison invoquée pour justifier la fusion de certains services est l'absence de masse critique (actif et nombre de membres). De plus, la caisse n'est pas autonome financièrement puisqu'elle doit constamment emprunter à l'extérieur ce qui donne des arguments aux tenants de la fusion.

En ce qui concerne les modalités d'une fusion complète, le directeur en poste à l'été 1998 mentionne que les élections au Conseil d'administration d'une caisse fusionnée se feraient par secteur en respectant les principes de démocratie de Desjardins voulant que chaque membre ait droit à un vote. En cas de fusion, le président de la caisse craint une sous-représentation de la municipalité de Saint-Camille au sein du nouveau CA. Le partage de service du directeur n'élimine pas la possibilité de fusion. Certains acteurs économiques supposent qu'il peut s'agir d'une étape transitoire menant à la fusion.

En ce moment, la fusion tout comme la poursuite des alliances sont à l'étude par le CA de la caisse de Saint-Camille. Toutefois, celui-ci veut être prudent avant de se lancer dans la fusion puisqu'il s'agit d'un processus irréversible.

## 5 LES SOLUTIONS ENVISAGÉES EN CAS DE FERMETURE OU DE FUSION

#### 5.1 La vision de la caisse de Saint-Camille

Le directeur de la caisse en poste à l'été 1998 est convaincu qu'à Saint-Camille il restera toujours un point de services Desjardins. Néanmoins, il n'est pas certain que celui-ci continuera à offrir une gamme de services complets.

# 5.2 La vision des élus municipaux

La fermeture éventuelle est une option que les élus rejettent. Dans le cas où il y aurait menace de fermeture, ils envisageraient des moyens de pression et entreprendraient des démarches pour qu'une autre institution financière vienne s'établir à Saint-Camille. Dans le cas où une fusion s'avérerait nécessaire, ils veilleraient à ce que les services de bases (retraits et dépôts) demeurent accessibles. Les élus municipaux préfèrent que ces services puissent s'effectuer au comptoir plutôt qu'au guichet. En effet, le contact avec le personnel de la caisse permet de sécuriser les membres et de leur donner des informations d'ordre économique.

Au sujet d'un éventuel regroupement de services, les élus remarquent que ceci n'entraîne pas toujours des économies intéressantes, surtout dans les cas où les services laissent des locaux vacants. À Saint-Camille, le bâtiment appartenant à la caisse populaire abrite d'autres services et lui procure un revenu de location. Par conséquent, le regroupement des services de la caisse dans un autre établissement ne semble pas présenter beaucoup d'avantages.

Enfin, aucun intervenant interrogé ne semble envisager une solution où des services pourraient être regroupés non seulement dans la même bâtisse mais aussi sous la responsabilité des mêmes personnes.

#### 5.3 Conclusion sur les solutions envisagées

La possibilité de fermeture de la caisse n'est pas une option envisageable par la plupart des acteurs. Ce refus à envisager la fermeture les empêche de songer à des solutions alternatives. La résistance face à une éventuelle fermeture est si forte que certains prévoient qu'elle causerait une révolte.

# APPENDICE B

# ÉTUDE DE CAS DE LA CAISSE DE MIRABEL

# TABLE DES MATIÈRES

1	LA COLLECTIVITÉ LOCALE	137
	1.1 La localisation et bref historique de Mirabel	137
	1.2 Bref historique de Mirabel	137
	1.3 La situation démographique	137
	1.4 La situation économique	138
	1.4.1 L'indice global de santé socio-économique	
	1.4.2 Le taux de chômage, le taux d'activité et le revenu moyen	
	1.4.3 L'importance des différents secteurs économiques	
	1.4.4 L'importance de l'aéroport	141
	1.4.5 Les outils de développement présents	142
	1.4.6 La diversité économique des quartiers de Mirabel	143
	1.5 La situation des services	143
	1.5.1 Les services publics	143
	1.5.2 Principales associations et entreprises d'économie sociale	
	1.6 Conclusion sur la situation de la collectivité locale	
2	LA PERCEPTION DES ACTEURS FACE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL	147
	2.1 La perception de l'évolution économique	147
	2.1.1 Résumé des forces et faiblesses économiques de Mirabel	147
	2.2 La perception de l'évolution démographique	
	2.3 Conclusion sur la perception des acteurs sur le développement local	
3	LES SERVICES FINANCIERS : LA SITUATION ACTUELLE	
	3.1 Le portrait des institutions financières présentes	
	3.1.1 Identification de la caisse	
	3.1.2 Historique	
	3.1.3 Services offerts	
	3.2 Les liens entre la caisse et le milieu	
	3.2.1 Les liens économiques	
	3.2.2 Les liens non économiques	
	3.2.2.1 L'implication de la caisse dans le milieu	154
	3.2.2.2 L'implication des citoyens au sein de la caisse	154
	3.2.2.3 L'évolution du Conseil d'administration	155
	3.3 La perception du rôle joué par les institutions financières	158
	3.4 Les améliorations à apporter aux services offerts et à l'implication	159
	3.5 Conclusion sur la situation actuelle en ce qui concerne les services financiers	
4	L'AVENIR DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE	161
	4.1 Le plan de développement	161
	4.2 La réingénierie	161
	4.3 Les partages de services	
	4.4 L'éventualité d'une fusion ou d'une fermeture	
	4.5 Conclusion sur l'avenir de l'institution financière	
5	LES SOLUTIONS ENVISAGÉES PAR LES ACTEURS EN CAS DE FERMET	ïURE
$\cap$	II DE FUSION	164

### 1- LA COLLECTIVITÉ LOCALE

#### 1.1 La localisation et bref historique de Mirabel

Mirabel est une ville située à proximité de Montréal dans la région des Basses-Laurentides. Elle est reliée avec l'ensemble de la région par les routes 117, 158 et 148 et par les deux autoroutes 15 et 50. Avec 488 km carrés de territoire (48 800 ha), Mirabel est un des espaces municipaux le plus grand au Québec.

## 1.2 Bref historique de Mirabel

La ville de Mirabel, qui est une MRC, est née en 1971 de la fusion de quatorze municipalités et parties de municipalités. Ces municipalités sont:

- Saint-Augustin
- Saint-Benoît
- Sainte-Scholastique
- Mirabel-en-haut
- Sainte-Monique
- Saint-Canut

- Saint- Hermas
- Saint-Janvier
- Saint-Antoine
- Saint-Jérusalem
- Domaine-Vert-Nord
- Domaine-Vert-Sud

## 1.3 La situation démographique 1

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Source : Québec, Union des municipalités régionales de comté et des municipalités locales du Québec. L'Atlas de l'évolution démographique des municipalités locales et des municipalités régionales de comté du Québec de 1951 à 1991, Sainte-Foy.

Et Statistique Canada, Recensements du Canada (1971-1981) Estimations de la population (révisées pour le sous-dénombrement).

Lors de sa création en 1971, Mirabel comptait 16 000 habitants. Dès 1975, ce nombre chute à 13 800 et à 13 600 en 1983. Toutefois, l'annonce de la rétrocession de la majeure partie des terres expropriées fait revenir une partie de la population. Ainsi, en 1988, le nombre d'habitants remonte à 15 000 et, depuis 1991, un boom démographique de 26,3 % permet de compter 24 000 personnes qui aujourd'hui vivent dans la MRC de Mirabel. Selon les acteurs sociaux de la région, Mirabel devra atteindre les 25 000 habitants en l'an 2000.

Tableau 1 : Répartition de la population selon l'âge dans la MRC de Mirabel et dans l'ensemble du Québec en 1996

Strates d'âge (ans)	% de la population de Mirabel par	% de la population du Québec par
	strate d'âge	strate d'âge
0-14	26	19
15-29	20	20
30-44	30	26
45-59	15	18
60-74	7	12
75 et plus	2	5

#### 1.4 La situation économique

#### 1.4.1 L'indice global de santé socio-économique

Le gouvernement du Québec calcule un indice global de santé socio-économique pour l'ensemble des municipalités et des MRC du Québec. Cet indice repose sur neuf indicateurs qui sont :

- l'évolution de la population;
- le taux d'activité de la population de 15 ans et plus;
- le taux de chômage de la population active;
- le pourcentage de la population de 15 ans et plus ayant une scolarité postsecondaire;
- le revenu moyen des personnes ayant un revenu;
- le revenu familial moyen;
- le pourcentage du revenu total provenant de transferts gouvernementaux;
- le pourcentage des familles ayant un revenu familial inférieur à 20 000 \$ par année;
- l'indice de richesse foncière.

En 1991, la cote obtenue par l'ensemble de la ville de Mirabel est de 6,39 ce qui reflète un état de santé socio-économique très fort.

## 1.4.2 Le taux de chômage, le taux d'activité et le revenu moyen<sup>2</sup>

En 1996 le taux de chômage de Mirabel est de 9,5 % alors que celui de l'ensemble du Québec est de 11,8 %.

Pour la même année, le taux d'activité de Mirabel est de 70,5 % et celui de l'ensemble du Québec est de 62,3 %.

En ce qui concerne le revenu moyen par ménage, il était de 43 132 \$ à Mirabel et de 40 826 \$ dans l'ensemble du Québec.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Source : Bureau de la statistique du Québec selon le recensement de 1996 de Statistique Canada.

### 1.4.3 L'importance des différents secteurs économiques

À ses débuts, Mirabel est reconnu pour ses activités dans le domaine agricole. Actuellement, les secteurs industriel, commercial, agroalimentaire et résidentiel constituent les secteurs d'activités les plus florissants.

Mirabel détient 800 places d'affaires et 90 entreprises manufacturières. Les principales industries de Mirabel sont Messier Dowty, Bombardier Canadair, HydroSerre, Technilab et Bell Hélicoptère Textron. L'importance de ces entreprises est considérable puisque la ville se mérite le titre de la ville industrielle de l'année en 1991 et 1994.

L'agriculture, activité économique de Mirabel la plus importante à son origine, occupe encore une place déterminante dans le développement économique. Mirabel est reconnu pour être la principale ville agricole du Canada puisque près de 80 % de son territoire y est consacré. Les activités agricoles s'articulent autour de l'élevage des bovins, des fermes laitières, des vergers, des érablières, de la cueillette de petits fruits et des cultures maraîchères. Aussi, Mirabel s'est doté du Centre de formation agricole de Mirabel (CFAM). Ce guichet d'accueil en formation agricole est le seul situé au nord de Montréal. Le CFAM offre des services éducatifs aux individus, groupes et entreprises. Selon Statistique Canada, le secteur le plus riche de Mirabel est Saint-Hermas, un secteur principalement agricole. Cette richesse provient de la valeur des terres.

Par ailleurs, le développement touristique de Mirabel se fait surtout grâce à l'agrotourisme. La municipalité mise sur ce type de tourisme et, depuis 1996, elle distribue une carte mettant en valeur les différentes activités présentes sur le territoire. Il existe aussi un ravage de chevreuil qui attire un certain type de tourisme.

Soulignons aussi la place capitale occupée par le secteur résidentiel à Mirabel. Quatre cents nouvelles unités de logement sont construites par année. La richesse de la valeur foncière uniformisée imposable se chiffre à 1 300 000 000 \$. En ce qui concerne le rapport entre les services offerts et leurs coûts, Mirabel se classe quatrième parmi les 100 plus grandes villes

du Québec. Ainsi, sur le plan fiscal de même que sur celui de la qualité de vie, la situation de Mirabel est enviable. Enfin, la croissance résidentielle se maintient depuis quelques années.

En ce qui concerne les services marchands, le directeur du CLD mentionne que «Mirabel est une passoire». En général, ces services sont dispensés par les villes voisines. Malgré une population de près de 25 000 habitants, aucun centre d'achat ni grande bannière d'alimentation ne sont présents sur le territoire de la MRC. Ainsi, les Mirabellois vont magasiner aux centres d'achat de Saint-Eustache, Rosemère, Laval, Saint-Jérôme, Saint-Antoine ou Lachute. Cette situation s'explique par la répartition de la population de la ville sur un vaste territoire et par la proximité des municipalités voisines.

Malgré plusieurs discussions entourant la fermeture de l'aéroport de Mirabel, l'activité aéroportuaire dessert encore aujourd'hui les services de cargo et du transport des vacanciers. Il est évidemment que la présence de cet aéroport participe activement au développement économique de l'ensemble de la MRC. Selon la Commission sur le développement de la région de Mirabel, l'aéroport accompagne le développement présent au lieu de le générer.

#### 1.4.4 L'importance de l'aéroport

L'histoire de la ville de Mirabel est étroitement liée à celle de l'aéroport. En 1969<sup>3</sup>, le ministère du transport du Canada annonce l'expropriation de 43 650 ha de terre (97 000 acres). La décision de construire un nouvel aéroport s'explique par la prévision d'une augmentation du trafic aérien. La superficie prévue pour l'aéroport de Mirabel représente 89 % de la surface actuelle de la ville de Mirabel ce qui équivaut à plus de 75 % de la superficie de l'Île de Montréal. Évidemment, ce territoire s'est avéré largement excessif pour les besoins de l'aéroport. Ainsi, en 1982, 13 500 ha (30 000 acres) ont été rétrocédés et 21 150 ha (47 000 acres) supplémentaires l'ont été en 1983. Entre 1969 et le milieu des années 1980, le développement résidentiel et commercial de la ville a été nettement freiné par l'impossibilité d'utiliser la majeure partie du territoire de la ville.

Bouvette, A. 1984. «Hold-up à Mirabel, un anthropologue s'est compromis» *Anthropologie et sociétés*, volume 8, no 3, p. 29-40.

Et de nos calculs.

141

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Les données suivantes proviennent de :

«Pendant que les autres municipalités faisaient les yeux doux aux entreprises désireuses de s'établir dans la banlieue de l'aéroport, Mirabel stagnait à cause d'une expropriation qui n'en finissait plus»<sup>4</sup>.

Par la suite, plusieurs entreprises se sont installées à Mirabel en raison du prix alléchant des terres. De même, la construction résidentielle a repris à un rythme accéléré.

L'aéroport de Mirabel, actuellement situé à Sainte-Scholastique, n'a jamais décollé. Les usagers, les transporteurs, les voyageurs d'affaires, les différents ministères, l'industrie aéronautique et les transporteurs aériens n'ont jamais été intéressés par lui. Seuls les gens et les organismes du milieu se préoccupent de son avenir. La Commission sur le développement de la région de Mirabel propose en juin 1998 certaines recommandations pour permettre à l'aéroport de Mirabel de prendre un nouveau souffle: la mise en valeur du territoire par une société, l'adoption d'une gamme d'avantages fiscaux significatifs pour attirer de nouvelles entreprises et le transfert de tous les vols de vacanciers à Mirabel. Cependant, l'indice économique de la MRC et de la région des Basses-Laurentides nous indique le faible impact de l'aéroport Mirabel sur le développement économique. Le bas prix des terrains, les taxes municipales peu élevées et le déploiement d'un réseau autoroutier accessible ont actuellement beaucoup plus d'influences sur le bon développement régional.

## 1.4.5 Les outils de développement présents

Mirabel est doté d'un Centre local de développement (CLD) et d'un Centre local d'emploi (CLE). Le CLD offre du soutien et une gamme de services aux citoyens qui désirent créer leur propre entreprise. Les services offerts sont le montage de plans d'affaires, l'aide à la recherche de financement et de l'expertise dans les domaines de la mise en marché des produits agricoles, de l'exportation et des nouvelles technologies. Il tente d'attirer de nouveaux commerçants et de nouvelles entreprises industrielles. Les uns sont convoités pour

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Lamontagne, I. 1988. «Mirabel décolle enfin!» *Revue commerce*, 90<sup>ème</sup> année, no 11, (novembre), p. 58.

que le niveau de services à la population s'accroisse et les autres le sont pour créer de l'emploi et augmenter l'utilisation des parcs industriels.

Le CLD offre plusieurs instruments et outils pour mettre en valeur les produits locaux. Il épaule les entreprises déjà en place et tente d'attirer de nouveaux investisseurs dans les différents parcs industriels de Mirabel.

#### 1.4.6 La diversité économique des quartiers de Mirabel

Au plan économique, les quartiers de Mirabel diffèrent beaucoup les uns des autres. Certains ont une vocation industrielle plus développée tandis que d'autres sont davantage tournés vers l'activité agricole. Celui qui nous intéresse davantage, Saint-Augustin, est surtout résidentiel. Il est le deuxième quartier le plus peuplé, sa population se situant entre celle de Saint-Janvier et celle de Saint-Canut et c'est celui qui a connu la plus forte expansion résidentielle en 1997 et 1998. Malgré le peu d'activité agricole qu'on y trouve, on lui confère un aspect champêtre puisqu'on retrouve encore plusieurs fermes à ses abords.

Cependant que la population augmente dans l'ensemble de la ville, elle décline dans les secteurs où l'agriculture occupe une place importante (principalement Saint-Hermas, Sainte-Monique et Saint-Benoît). Alors, la problématique des quartiers ruraux en déclin est souvent oubliée.

#### 1.5 La situation des services

#### 1.5.1 Les services publics

Peu de services sont disponibles sur le territoire de la MRC de Mirabel puisqu'elle est entourée de plusieurs villes qui offrent ceux-ci. Par exemple, Mirabel compte une seule clinique médicale qui s'est installée dans le secteur Saint-Janvier après trois ans d'efforts et de pression de la part de la population. Les autres services de santé sont dispensés par les CLSC de Saint-Jérôme, de Saint-Eustache et de Sainte-Thérèse et par les hôpitaux de Saint-Jérôme, de Saint-Eustache et de Lachute Ainsi, les Mirabellois doivent voyager pour obtenir une gamme de services plus étendue et spécialisée.

Des écoles primaires sont présentes dans tous les secteurs importants de la ville mais celle-ci ne compte aucune école secondaire polyvalente. Toutefois, elle a vu naître deux centres de formation spécialisée, l'un en agriculture et l'autre dans le domaine des services routiers. Enfin, pour que les besoins d'éducation des Mirabellois soient mieux desservis, la ville projette la création d'une commission scolaire couvrant son territoire.

En ce qui concerne les services religieux, chaque secteur détient une paroisse. Toutefois, deux églises sont actuellement à vendre et on parle de regrouper des fabriques.

Le transport en commun n'est disponible que dans le secteur de Saint-Janvier.

Chaque secteur a un service des sports et loisirs mais seul Saint-Augustin a une maison des jeunes. Aucun cinéma ni théâtre ne sont présents.

Depuis peu, la ville de Mirabel offre le service de police à Saint-Colomban et à Sainte-Sophie.

#### 1.5.2 Principales associations et entreprises d'économie sociale

Les coopératives présentes à Mirabel sont : la maison des jeunes, la société mutuelle d'assurances de Deux-Montagnes, située à Saint-Benoît de même que quatre caisses populaires implantées dans les secteurs de Sainte-Scholastique, Saint-Augustin, Saint-Janvier et Saint-Benoît. Durant les dernières années, des fusions de caisses se sont produites à Mirabel. Ainsi, en 1998, la caisse de Saint-Benoît a fusionné avec celle de Mont-Bleu située dans les environs de Saint-Placide. De plus, le secteur de Saint-Hermas est desservi par un centre de services rattaché à la caisse de Lachute et la caisse de Saint-Jérôme a un centre de services à Saint-Canut. Notons que ces deux derniers points de services sont rattachés à des caisses situées hors du territoire de Mirabel.

Les principales associations économiques et socio-économiques sont la Chambre de commerce qui existe depuis vingt ans, le CLD qui a remplacé la corporation de

développement formée en 1984, le CLE créé en 1999 et l'UPA. Quatre syndicats de base de l'UPA interviennent sur le territoire de Mirabel et la Fédération régionale est située à Saint-Eustache.

Les principales associations sociales sont les clubs optimistes de Saint-Janvier, de Saint-Benoît et de Saint-Augustin et les chevaliers de Colomb de Saint-Janvier et de Saint-Augustin.

Il est à noter que le fonds d'économie sociale du CLD n'est pas utilisé puisque aucun organisme n'a déposé de projet.

#### 1.6 Conclusion sur la situation de la collectivité locale

Au premier coup d'œil, Mirabel apparaît comme une MRC en pleine effervescence économique et en pleine expansion démographique. Grâce à ses parcs industriels, la ville attire plusieurs industries sur son territoire. De plus, l'activité agricole se maintient et permet le développement d'un nouveau secteur d'activités économiques : le tourisme. Quant au développement résidentiel qui touche principalement trois secteurs de la MRC dont Saint-Augustin, il est le principal responsable du boom démographique connu depuis les dix dernières années. Toutefois, la dynamique entre les différents quartiers est beaucoup plus complexe et présente une MRC à deux vitesses. La présence simultanée de quartiers « dortoirs » et de quartiers ruraux révèle une identité difficile à circonscrire. Ainsi, les Mirabellois n'ont pas développé de sentiment d'appartenance envers leur ville.

Une des principales faiblesses de Mirabel est le peu de développement des services marchands, sociaux, hospitaliers et éducatifs. L'absence de plusieurs services au sein de la MRC s'explique par l'éparpillement de la population sur un vaste territoire et par la proximité de zones fortement peuplées. Allant chercher leurs services ailleurs, les Mirabellois se trouvent noyés dans un grand bassin de population ce qui nuit encore au développement d'un sentiment d'appartenance envers la ville.

Plusieurs Mirabellois s'attachent et fréquentent la ville où ils ont fait leurs études secondaires comme Saint-Jérôme, Saint-Eustache ou Sainte-Thérèse. D'autres se sentent appartenir à des secteurs précis de la MRC et non à sa totalité qu'ils connaissent souvent de manière très partielle. La création d'un sentiment d'appartenance à la MRC de Mirabel constitue un des plus grands défis du territoire.

## 2 LA PERCEPTION DES ACTEURS FACE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

## 2.1 La perception de l'évolution économique

Selon le directeur de la caisse la situation de la collectivité est très bonne. La construction domiciliaire y est supérieure à la moyenne provinciale et, depuis quelques années, plusieurs nouvelles entreprises s'y sont installées comme Bell Hélicoptère et Naya.

Du point de vue de la caisse populaire, le transfert des vols vers Dorval n'a pas trop touché l'économie de Mirabel. Par ailleurs, Mirabel deviendra dans quelques temps une zone franche ce qui devrait amener plus de gens à vouloir travailler et habiter près de l'aéroport. Ainsi, la construction résidentielle devrait se maintenir à un niveau élevé.

Pour sa part, le directeur du CLD considère que la situation économique de Mirabel est très bonne. Toutefois, il mentionne que celle-ci s'est détériorée en raison du transfert des vols internationaux de Mirabel à Dorval. Ce transfert a entraîné la perte de 1 700 emplois sur l'ensemble du territoire des Basses-Laurentides.

Selon lui, la multidisciplinarité de Mirabel est à la fois une force et une faiblesse. Elle est une force dans la mesure où le développement ne repose pas sur un seul secteur d'activités. Ainsi, lors du transfert des vols internationaux de Mirabel à Dorval, plusieurs des emplois perdus ont été remplacés grâce au secteur industriel. Par contre, cela peut s'avérer une faiblesse puisque Mirabel ne se spécialise pas suffisamment dans un domaine précis.

## 2.1.1 Résumé des forces et faiblesses économiques de Mirabel

Les acteurs locaux rencontrés ont résumé leur perception de l'avenir économique de Mirabel en énumérant les forces et faiblesses qu'ils y voient. Les deux tableaux suivants présentent les éléments qu'ils ont mentionnés.

Tableau 2 : Les forces concernant l'avenir économique de Mirabel selon les acteurs locaux

Directeur de la caisse	le maintien d'un taux de construction résidentielle élevé		
	<ul> <li>la venue de nouvelles entreprises dans les parcs industriels</li> </ul>		
	<ul> <li>la transformation de Mirabel en zone franche</li> </ul>		
Président de la caisse	réponse identique à celle donnée par le directeur général		
Directeur du CLD	• la multidisciplinarité de Mirabel permet à l'ensemble du territoire un développement relativement stable et sécuritaire		

Tableau 3 : Les faiblesses concernant l'avenir économique de Mirabel selon les acteurs locaux

Directeur de la caisse	Aucune faiblesse n'est perçue comme étant importante et déterminante pour l'avenir économique de Mirabel		
Président de la caisse	_ Réponse identique que celle donnée par le directeur de la caisse		
Directeur du CLD	_ La multidisciplinarité de Mirabel constitue une arme à deux tranchants.		
	Mirabel ne se spécialise pas et donc ne se démarque pas dans un secteur		
	précis		
	• La situation de l'aéroport de Mirabel freine le plein potentiel		
	économique de la MRC  Travail continuel pour intéresser de nouveaux investisseurs		

## 2.2 La perception de l'évolution démographique

Selon le président de la caisse, à l'image de la construction résidentielle, la situation démographique est en pleine expansion.

Selon le directeur du CLD, Mirabel est une ville en progression. Toutefois, ce développement démographique transforme le caractère de Mirabel en lui conférant davantage de caractéristiques urbaines.

## 2.3 Conclusion sur la perception des acteurs sur le développement local

Selon les acteurs interviewés, le développement local de Mirabel est en pleine expansion. Ils considèrent tous que la situation économique est très bonne et relèvent l'importance de la construction résidentielle et du développement des parcs industriels sur la croissance économique de la MRC. De plus, ils minimisent les répercussions négatives du transfert des vols de Mirabel à Dorval. Mentionnons que la caisse populaire évalue difficilement les faiblesses de Mirabel. Par rapport au CLD, la caisse possède une perception du développement local extrêmement positive et beaucoup moins détaillée. Quant au CLD, il pointe avec beaucoup plus de facilités les faiblesses de la région tels le problème de l'aéroport qui a perdu les vols internationaux et la multidisciplinarité propre à Mirabel. De plus, selon le directeur du CLD, «Il faut travailler pour développer » ce qui indique que les acteurs économiques doivent constamment solliciter des investisseurs pour que de nouveaux projets démarrent.

Selon l'ensemble des acteurs, le boom démographique de Mirabel s'explique principalement par le développement résidentiel des secteurs de Saint-Augustin, Saint-Janvier et Saint-Canut. Malgré les avantages liés à cette hausse de population, le CLD y voit certains inconvénients. En effet, le caractère de la MRC se transforme énormément par la venue de néo-ruraux et de banlieusards de sorte qu'il partage de plus en plus les caractéristiques urbaines.

#### 3 LES SERVICES FINANCIERS : LA SITUATION ACTUELLE

#### 3.1 Le portrait des institutions financières présentes

La caisse analysée porte le nom de caisse de Mirabel. Elle est située dans le quartier Saint-Augustin de Mirabel. Elle est la seule institution financière présente dans ce quartier mais la ville de Mirabel en compte quatre autres : trois autres caisses et une banque. Le territoire desservi par la caisse de Mirabel ne se limite pas au quartier Saint-Augustin : il touche à l'ensemble de la ville de Mirabel

#### 3.1.1 Identification de la caisse

À l'hiver 1999, la caisse populaire de Mirabel engage neuf personnes à temps complet dont huit femmes. Elle emploie aussi neuf femmes à temps partiel. Parmi tous ces employés, on compte six caissières et quatre conseillers financiers. De plus, la caisse partage les services d'un directeur de compte au service aux entreprises avec la caisse de Saint-Eustache. Celui-ci offre trois jours par semaine à la caisse de Mirabel.

#### 3.1.2 Historique

La caisse a été fondée en 1943 par des citoyens de la communauté. Ils ont été appuyés par des gens d'une caisse déjà existante située à Saint-Benoît. Jusqu'en 1983, le développement de la caisse s'est fait plutôt lentement. Par la suite, il a suivi le rythme du développement résidentiel de la ville et du quartier. Depuis, les locaux de la caisse ont été agrandis à deux reprises. En 1983, l'actif était de 6 M de dollars. Dès 1987, il atteignait 17,4 M et, en 1997, il était de 44,3 M. Le tableau suivant montre l'évolution de la caisse

Tableau 4 : Évolution de la situation de la caisse Desjardins de Mirabel de 1970 à 1998

Année	Actif	Dépôts	Prêts	Réserve générale	Trop-perçus après impôt	Commandite	Nbre de membre
							s
1986	13 438 000	10 830 000	10 869 000	398 000	86 000		2 455
1987	17 355 000	13 069 000	14 444 000	483 000	66 000	4 000	2 730
1988	24 881 000	18 988 000	20 369 000	547 000	96 000	5 000	2 898
1989	25 101 000	20 181 000	22 656 000	642 000	42 000	7 000	3 131
1990	28 618 000	25 019 000	22 710 000	766 000	204 000	5 250	3 399
1991	29 195 000	25 575 000	25 199 000	1 014 000	199 000	11 830	3 603
1992	38 924 000	33 327 000	28 209 000	1 146 000	122 000	10 910	3 874
1993	44 130 000	38 800 000	30 246 000	1 281 000	158 000	7 240	4 089
1994	42 146 000	37 518 000	31 728 000	1 459 000	213 000	6 000	4 214
1995	45 678 000	41 005 000	30 694 000	1 635 000	286 000	7 990	4 380
1996	43 962 000	39 028 000	31 633 000	1 841 000	287 000	13 350	4 600
1997	44 264 000	35 531 000	35 388 000	2 045 000	332 000	9 940	4 868
1998	45 610 000	37 606 000	36 047 000	2 196 000	370 000	12 570	5 043

Comme présenté dans le tableau 4, l'actif diminue entre 1995 et 1996. Il remonte tranquillement en 1997 et atteint en 1998 45 610 000 \$, un montant équivalent à celui enregistré pour l'année 1995. Quant aux dépôts, ils diminuent entre 1995 et 1996 et entre 1996 et 1997. En 1998, les dépôts augmentent mais ils ne réussissent pas à atteindre le niveau atteint en 1995 ni même en 1996. En ce qui concerne les prêts, la situation est tout à fait différente. Dès 1995 jusqu'en 1996, le montant total des prêts est stationnaire. Toutefois, il augmente pour atteindre près de 35 M \$ entre 1997 et 1998. La caisse n'a jamais connu d'écart important entre les montants d'épargne et de crédit. En regardant les états financiers de la caisse de 1986 à 1998, on constate que, jusqu'en 1989, les crédits accordés excèdent les dépôts et que, par la suite, la situation s'inverse et se maintient jusqu'à aujourd'hui. Les tropperçus après impôt fluctuent de façon importante. Depuis 1992, ils augmentent constamment pour atteindre en 1998 les 370 000 \$. Mentionnons que l'évolution du montant de

commandites ne suit pas l'évolution des trop-perçus. Les commandites ont varié entre 1983 à 1998 de 4000 \$ à 13 350 \$. On note aussi que le nombre de membres augmente d'année en année. En 1998, la caisse populaire détient 5043 membres.

Les autres étapes importantes du développement de la caisse sont : les employés ont accès à un plan de formation depuis 1989, le premier guichet automatique a été installé en 1990 et, aujourd'hui, la caisse en possède trois, elle a amorcé sa réingénierie en 1996.

#### 3.1.3 Services offerts

La caisse de Mirabel est ouverte vingt-six heures par semaine pour les services courants et trente-trois heures par semaine pour les services conseil.

Le portefeuille de prêts de la caisse reflète l'importance de la construction résidentielle dans le quartier. En effet, il se répartit de la façon suivante :

- crédit hypothécaire résidentiel 69,6 %;
- crédit à la consommation 17,8 %;
- crédit commercial, industriel et institutionnel 9,3 %;
- crédit agricole 3,3 %.

Selon le directeur et le président de la caisse, la moitié de la population du quartier fait affaire de façon occasionnelle avec une autre institution financière et le quart de celle-ci le fait régulièrement.

Par ailleurs, le directeur de la caisse estime que 95 % de l'épargne des gens du quartier est réinvestie directement dans la collectivité. Le président ajoute que cette façon de faire est recommandée par la Fédération. Selon lui, il y a moins de risques à investir dans son milieu immédiat que de le faire à l'extérieur.

#### 3.2 Les liens entre la caisse et le milieu

#### 3.2.1 Les liens économiques

La caisse de Mirabel ne participe à aucun fonds de développement. Toutefois, elle a toujours accordé des commandites au milieu dont le montant est d'environ 10 000 \$ par année. En 1998, elle a versé l'équivalent de 3,4 % de ses trop-perçus après impôt en commandites. De plus, elle organise un tournoi de golf annuel au profit de la Fabrique qui rapporte environ 4000 \$ à celle-ci.

Le versement de ristournes individuelles constitue une des priorités de la caisse de Mirabel. Aussi, elles atteignent des sommes importantes. En 1997, elles étaient 175 000 \$ et, en 1998, elles se chiffraient à 225 000 \$. Selon le directeur général de la caisse, le versement des ristournes est considéré comme un investissement dans le milieu puisque ce sont des sommes injectées dans l'économie locale.

Selon le président de la caisse de Mirabel, l'implication de celle-ci est beaucoup plus importante aujourd'hui qu'elle ne l'a été dans le passé. L'institution financière contribue au bon développement de la collectivité en appuyant certains projets intéressants. Dépendant de ces projets, la caisse s'ajuste aux demandes des membres et les appuie. Par exemple, la caisse s'est impliquée dans le financement de la maison des jeunes en 1998 en fournissant plusieurs équipements de jeux. De plus, le directeur général offre à l'occasion des soirées d'informations aux jeunes.

D'un autre côté, la caisse fait aussi des dons à des organismes situés à l'extérieur du quartier. Ainsi, elle a contribué par un don de 100 000 \$ à une levée de fonds pour l'Hôtel-Dieu de Saint-Jérôme. De même, elle a versé des sommes appréciables aux œuvres de l'hôpital de Saint-Eustache et à la Fondation Alain-Lepage de Saint-Jérôme qui réunit des fonds pour construire une maison pour les personnes atteintes du cancer.

#### 3.2.2 Les liens non économiques

#### 3.2.2.1 L'implication de la caisse dans le milieu

Les membres du Conseil d'administration et les employés de la caisse consacrent annuellement environ 350 heures de bénévolat aux organismes du quartier et trente heures à des organismes situés à l'extérieur. Quelques membres des deux conseils de la caisse s'impliquent de façon soutenue à l'extérieur de la caisse. Par exemple, on retrouve une administratrice œuvrant dans une chorale, un autre au sein d'un organisme agricole et encore un dans l'organisation de tournois de golf.

De plus, en ce qui concerne les questions financières, le directeur de la caisse agit comme personne ressource auprès des OSBL, de la municipalité, des comités de loisirs et de la Fabrique.

En 1998, la caisse a aussi appuyé le projet de création d'une coopérative de travail jeunesse. Elle a parrainé le projet, donné des séances de formation en administration aux jeunes et délégué un représentant sur le Conseil d'administration de la coopérative.

La caisse n'entretient pas de liens formels avec les différents organismes du milieu. Toutefois, elle participe à des réunions de secteurs avec trente-cinq autres caisses populaires. Ces réunions lui permettent d'échanger de l'information avec les autres caisses et de discuter des divers moyens employés pour résoudre des problèmes similaires. Grâce à ces réunions, les caisses peuvent éviter de répéter des erreurs commises ailleurs. De même, elles peuvent reproduire des initiatives heureuses. À ce titre, la caisse de Mirabel a suivi l'exemple de d'autres caisses en appuyant le projet de la coopérative de travail jeunesse.

#### 3.2.2.2 L'implication des citoyens au sein de la caisse

Chaque membre du Conseil d'administration ou du Conseil de vérification et de déontologie (CVD) accorde environ 120 heures de bénévolat à la caisse au cours d'une année. D'un autre côté, l'assistance des membres aux assemblées générales est plutôt faible. Depuis deux ans,

les dirigeants de la caisse proposent une nouvelle formule qui a permis de doubler le niveau d'assistance à ces assemblées. Cette formule consiste à tenir l'assemblée annuelle après la messe et à offrir un buffet.

#### 3.2.2.3 L'évolution du Conseil d'administration

Comme nous l'indiquent les tableaux ci-bas, les postes du CA et des autres conseils ont toujours été occupés. Le président affirme qu'il n'a jamais éprouvé de difficultés à trouver des gens voulant s'impliquer. De plus, ceux-ci ont l'obligation de participer aux réunions puisque, après trois absences consécutives, ils sont renvoyés.

De 1990 à aujourd'hui, la composition du CA de la caisse a évolué. Le directeur et le président mentionnent l'importance d'avoir un CA qui représente toutes les sphères d'activités économiques de la collectivité. En général, la composition du CA est plutôt âgée. Toutefois, les tableaux en annexe laissent croire qu'il s'est rajeuni depuis les deux dernières années puisqu'on y retrouve moins de retraités. À ses débuts, le CA n'était composé que d'hommes mais il s'est féminisé avec les années. Deux femmes siègent actuellement sur le CA et une est membre du CVD.

Tableau 5 : Composition des comités de la caisse en 1990

Types de conseil	Nom	Profession
Conseil d'administration	Gilles Maisonneuve, président	Retraité
	Lucien Guilbault, vice-président	Menuisier
	Donat Guay, secrétaire	Journalier
	Jacques Bellerose, administrateur	Contremaître
	Michel Réhaume, administrateur	Agriculteur
	Rita Mondou, administratrice	Secrétaire
	Jean-Claude Desrosiers, administrateur	Camionneur
Commission de crédit	Antonio Roy, président	Retraité
	George Vermette, secrétaire	Retraité
	Paul-Émile Pilon, commissaire	Retraité
Conseil de surveillance	Gaston Coursol, président	Contracteur
	Germain Ouellette, secrétaire	Retraité
	Gérard Gratton, conseiller	Retraité

Tableau 6 : Composition des comités de la caisse en 1993

Types de conseil	Nom	Profession
Conseil d'administration	Jacques Bellerose, président	Contremaître
	Lucien Guilbault, vice-président	Menuisier
	Rita Mondou, secrétaire	Secrétaire
	Gilles Maisonneuve administrateur	Retraité
	Michel Réhaume, administrateur	Agriculteur
	Jean-Claude Desrosiers, administrateur	Agent immobilier
	Hélène Meilleur, administratrice	Adjointe politique
Commission de crédit	Antonio Roy, président	Retraité
	George Vermette, secrétaire	Retraité
	Paul-Émile Pilon, commissaire	Retraité
Conseil de surveillance	Gaston Coursol, président	Entrepreneur
	Gérard Gratton, secrétaire	Retraité
	Germain Ouellette, conseiller	Retraité

Tableau 7 : Composition des comités de la caisse en 1996

Types de conseil	Nom	Profession	
Conseil d'administration	Jacques Bellerose, président	Contremaître	
	Lucien Guilbault, vice-président	Menuisier	
	Rita Mondou, secrétaire	Secrétaire	
	Gilles Maisonneuve administrateur	Retraité	
	Michel Réhaume, administrateur	Agriculteur	
	Jean-Claude Desrosiers, administrateur	Agent immobilier	
	Hélène Meilleur, administratrice	Adjointe administrative	
Commission de crédit	Paul-Émile Pilon, président	Retraité	
	Jean-Robert Bruno, secrétaire	Retraité	
	Denis Gauthier, commissaire	Informaticien	
Conseil de surveillance	Bernard Girard, président	Technicien en météorologie	
	Gaston Coursol, secrétaire	Entrepreneur	
	Nathalie Chabot, conseillère	Notaire	

Tableau 8 : Composition des comités de la caisse en 1998

Types de conseil	Nom	Profession	
Conseil d'administration	Jacques Bellerose, président	Contremaître	
	Jean-Claude Desrosiers, vice-	Agent immobilier	
	président		
	Rita Mondou, secrétaire	Secrétaire	
	Gilles Maisonneuve administrateur	Retraité	
	Michel Réhaume, administrateur	Agriculteur	
	Hélène Meilleur, administratrice	Adjointe administrative	
	Denis Gauthier, administrateur	Informaticien	
Conseil de vérification et de	Bernard Girard, président	Technicien en	
déontologie		météorologie	
	Nathalie Chabot, secrétaire	Notaire	
	Gaston Coursol, conseiller	Entrepreneur	
	Richard Tanguay, conseiller	Homme d'affaires	

## 3.3 La perception du rôle joué par les institutions financières

Le directeur du CLD considère que Mirabel est doté d'un excellent réseau de caisses populaires. Selon lui, 80 % à 90 % de la population de Mirabel ferait affaire avec une caisse. Il ajoute que l'implication des caisses dans leur milieu est bonne puisqu'elles versent des montants importants en ristournes aux membres. De plus, les caisses s'impliquent avec le CLD dans la réalisation de certains projets comme l'édition d'une carte agrotouristique. D'après lui, les ménages seraient satisfaits des services et du rôle joué par les caisses. Par ailleurs, certaines entreprises font des pressions pour qu'une banque vienne s'installer sur le territoire de Mirabel. Celles-ci agiraient de la sorte en raison de la mauvaise réputation des caisses populaires dans le milieu des affaires.

#### 3.4 Les améliorations à apporter aux services offerts et à l'implication

Selon le directeur de la caisse de Mirabel, les administrateurs des caisses populaires devraient mieux se faire entendre dans les débats qui concernent le développement des collectivités. Il souligne que ceux-ci pourraient jouir d'une bonne crédibilité puisqu'ils représentent une part importante de la population. Par exemple, à Mirabel, ils auraient pu s'impliquer davantage dans le dossier du transfert des vols de Mirabel à Dorval.

### 3.5 Conclusion sur la situation actuelle en ce qui concerne les services financiers

La caisse de Mirabel est de taille moyenne et elle se trouve dans une situation économique relativement avantageuse puisque ses dépôts excèdent ses prêts depuis 1989. Située au sein d'un quartier résidentiel, elle a énormément profité du développement démographique local. Le portefeuille de prêts reflète cette réalité puisqu'il est composé à 69,9 % de crédit hypothécaire résidentiel. Sur une période de 15 ans, l'actif de la caisse a augmenté de 36,7 millions de \$ et se chiffre à 43,3 millions en 1998. La caisse a enclenché le processus de réingénierie dès 1996.

Malgré la présence d'industries sur l'ensemble du territoire de Mirabel, la caisse de Mirabel accorde très peu de prêts à celles-ci; seulement 6,3 % de l'ensemble du portefeuille leur est consacré. Cela indique que le milieu des affaires perçoit les caisses populaires Desjardins comme n'étant pas assez compétitives. En général, la caisse de Mirabel est en grande partie utilisée par les particuliers qui résident dans ce quartier.

Le niveau d'implication économique de la caisse n'est pas des plus élevés puisque aucun fonds de développement n'a été mis sur pied. Les ristournes individuelles sont considérées par les dirigeants de la caisse comme une contribution significative au développement du milieu mais aucun suivi n'est effectué pour vérifier si elles sont investies localement. Quelques commandites sont accordées chaque année surtout dans le domaine des loisirs et des soins de la santé, un service quasi non existant dans la MRC. En 1998, le montant versé en commandites équivaut à 3,4 % des trop-perçus. Par ailleurs, depuis quelques années, l'implication la plus significative est celle du financement de la maison des jeunes située à Saint-Augustin. Inspirée

d'une initiative heureuse déjà produite dans la région, la caisse s'implique encore aujourd'hui dans ce projet autant par un appui économique que bénévole.

De son côté, le niveau d'implication non économique de la caisse de Mirabel est important. Il se traduit par le bénévolat effectué au sein de différents organismes par certains membres du CA et du CVD et tout particulièrement par le directeur général. En effet, le directeur agit comme personne ressource bénévole auprès des OSBL, de la municipalité, de la Fabrique et de la Maison des jeunes pour tout ce qui concerne les questions financières. L'intérêt de la caisse pour le développement local dépend, dans le cas présent, de la volonté du directeur général à s'impliquer dans le milieu. Le bénévolat effectué aide à maintenir une vitalité dans le milieu et permet à l'information de circuler. Il est garant d'une certaine cohésion sociale.

Inversement, l'implication des citoyens au sein de la caisse est relativement difficile. L'assistance aux assemblées générales est plutôt faible. Cette situation peut s'expliquer par le fait que la caisse est située dans un quartier « dortoir » où les habitants sont moins attachés à leur caisse puisqu'ils réalisent la majeure partie de leurs activités économiques ailleurs. De plus, elle souligne l'absence de sentiment d'appartenance à la MRC. Pourquoi s'impliquer lorsque nous ne nous identifions pas au milieu dans lequel nous résidons?

#### 4 L'AVENIR DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE

## 4.1 Le plan de développement

Pour 1998-1999, les objectifs de la caisse sont :

- augmenter l'épargne de 1,25 M;
- augmenter les prêts hypothécaires de 1,75 M;
- augmenter les prêts à la consommation de 200 000;
- augmenter les ristournes de 225 000;
- faire valoir la distinction coopérative;
- avoir plus de membres présents à l'assemblée générale;
- maintenir une faible perte sur les prêts;
- augmenter les transactions automatisées.

Le président spécifie que : « faire valoir la distinction coopérative signifie souligner aux membres que les ristournes leur reviennent ».

### 4.2 La réingénierie

En 1996, la caisse a elle-même présenté une demande à amorcer la réingénierie. N'ayant pas le volume de transactions requis pour faire partie du premier groupe de caisses devant s'engager dans la réingénierie, elle a quand même été acceptée en raison de ses ratios qui dépassaient les exigences. Ainsi, malgré sa taille relativement petite, elle avait les moyens de payer les frais de la réingénierie. En avril 1999, la caisse est en train de mettre en place les derniers livrables.

## 4.3 Les partages de services

Comme nous l'avons déjà mentionné, la caisse partage les services d'un directeur de compte avec la caisse de Saint-Eustache. De plus, un centre régional administratif regroupant vingt caisses vient d'être créé. Ce centre va concentrer des tâches administratives comme le

pointage de rapports, les écritures de régularisations mensuelles, les ventes ou achats de devises étrangères. Parallèlement, un centre de financement aux entreprises est en train d'être mis sur pied. Ce dernier réunira les conseillers aux entreprises.

## 4.4 L'éventualité d'une fusion ou d'une fermeture

À l'heure actuelle, la fermeture de la caisse de Mirabel n'est pas envisagée. Toutefois, le président mentionne que cette éventualité n'est pas écartée à long terme. D'un autre côté, la fusion apparaît aujourd'hui inévitable aux yeux du directeur et du président de la caisse. Certaines raisons sont invoquées pour justifier la fusion. Il s'agit de la nécessité de restreindre les coûts d'opération dans chacune des caisses, de l'abandon de la péréquation, de l'impossibilité pour certaines caisses de payer les frais engendrés par la réingénierie et de la concurrence accrue venant des autres institutions financières, principalement celle venant des banques étrangères.

Pour la fusion, la caisse de Mirabel se sent en situation avantageuse puisqu'elle a déjà commencé le processus de la réingénierie et qu'elle possède au-delà de 25 millions \$ d'actifs pour assurer les coûts de base de ce processus.

À Mirabel, les discussions sur la fusion sont amorcées. Certaines réunions avec les membres et le personnel ont permis d'obtenir l'appui de la majorité des membres de la caisse. Bien que la fusion soit perçue positivement, elle est tout même ressentie comme une obligation autant par les membres que par les dirigeants. Selon le président, cette action est fortement encouragée par la Fédération régionale. Au cours des réunions, les membres de la caisse de Mirabel ont affirmé vouloir garder le siège social au sein du quartier de Saint-Augustin. Ils croient que les locaux de la caisse sont mieux équipés et mieux structurés que ceux des caisses voisines pour accueillir le siège de la caisse fusionnée. Cette caisse est à sa première bataille de fusion et elle sait qu'elle fera face à certaines réticences.

Les discussions de fusion concernent deux autres caisses : Saint-Benoît et Sainte-Scholastique. La caisse Saint-Benoît a déjà réalisé une fusion dans le passé avec celle de

Mont Bleu. L'actif de cette caisse est semblable à celui de la caisse de Mirabel malgré que cette dernière soit de taille un peu plus importante. Quant à la caisse de Sainte-Scholastique, quartier où se situe l'aéroport, elle détient un actif représentant la moitié de celui de la caisse de Mirabel. En avril 1999, aucune réunion n'avait été tenue avec les différents partenaires potentiels. Des discussions se feront d'abord avec la caisse de Saint-Benoît et, si elles ne mènent à aucune entente de fusion, la caisse de Mirabel se tournera alors vers celle de Sainte-Scholastique. La finalité du projet de la caisse de Mirabel est de fusionner les trois caisses ensemble.

## 4.5 Conclusion sur l'avenir de l'institution financière

En plus d'être perçue comme telle par les différents acteurs sociaux, la caisse de Mirabel est dynamique en ce qui a trait à sa survie et ses performances économiques. Le noyau décisionnel fixe plusieurs objectifs pour la maintenir ouverte et, vu sa taille moyenne, fusionner d'autres caisses semble être un moyen pour y arriver. La volonté d'expansion et l'attention donnée aux performances économiques servent les intérêts financiers des membres. Toutefois, ces orientations marchandes négligent le développement de la culture coopérative de la caisse.

À la caisse de Mirabel, les dernières normes recommandées par la fédération sont généralement suivies. La plupart du temps, elles sont vues comme des obligations et non comme des alternatives. Les efforts accomplis pour amorcer le processus de la réingénierie et la volonté actuelle de fusionner montrent l'importance donnée aux directives de la fédération. Ce faisant, le pouvoir local s'accorde peu de latitude.

## 5 LES SOLUTIONS ENVISAGÉES PAR LES ACTEURS EN CAS DE FERMETURE OU DE FUSION

Les alternatives envisagées sont que les transactions pourraient se faire par guichet automatique, par Internet et par téléphone. Notons que ces solutions existent déjà dans le milieu bancaire.

Par contre, pour les opérations nécessitant une rencontre avec le personnel d'une caisse, ces solutions posent des problèmes aux membres qui ne peuvent pas se déplacer sur une distance de 50 ou 60 km pour faire leurs transactions. À ce sujet, le directeur du CLD croit qu'il est essentiel de conserver des points de services là où les caisses sont présentement situées.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Bassand, M. 1990. « Développement local et processus identitaire ». In *Les partenaires du développement face au défi local*, sous la dir. de J.-L Klein et C. Gagnon, Chicoutimi : Université du Québec à Chicoutimi.
- Bastin, R. 1995. « Mirabel une ville à la campagne ». *La revue municipale et des travaux publics*, vol. 73, no 6, (novembre-décembre), p. 5-7.
- Bélanger, P. R. et B. Lévesque. 1991. «La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique». *Cahiers de recherches sociologiques*, no 17.
- Bélanger, Y. 1988. «Desjardins, la coopérative contre l'institution financière : les enjeux de la modernisation». *Coopératives et développement. Revue du CIRIEC*, vol. 20, no 2.
- Benko, G. et Lipietz, A. 1995. «De la régulation des espaces aux espaces de régulation». In *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*. Sous dir. de R. Boyer. et Y. Saillard, Paris : La découverte.
- Bérard, D. et P. Somany. 1997. «Nos géantes sont-elles trop petites». *Revue Commerce*, vol. 1999, no 3, (1 mars).
- Boivin, N. 1986. « Bell Helicopter à Mirabel ». L'Action nationale, vol. 75, no 6.
- Bourque, G. L. 1996. Approche compréhensive des trois dimensions d'analyse: organisationnelle, institutionnelle et socio-culturelle. Montréal : Cahier du CRISES, no 9603.
- Bouthat, C. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Bouvette, A. 1984. « Hold-up à Mirabel, un anthropologue s'est compromis ». *Anthropologie et sociétés*, vol. 8, no 3, p. 29-40.
- Caisse populaire Desjardins de Mirabel. 1987-1998. «Rapports annuels», nos 43-54.
- Caisse populaire Desjardins de Racine. 1998-1999. «Rapports annuels», nos 62-63.

- Caisse populaire Desjardins de Saint-Alexis-de-Montcalm. 1998. «Rapport annuel», no 61.
- Caisse populaire Desjardins de Saint-Camille. 1987-1998. «Rapports annuels», nos 51-63.
- Canada, Statistique Canada. Recensements du Canada (1971-1981) Estimations de la population (révisées pour le sous-dénombrement).
- Canada, Statistique Canada. 1996. Recensement de l'agriculture.
- Chesnais, F. 1994. La mondialisation du capital. Paris : Syros.
- Chesnais, F. 1997. La mondialisation du capital. Nouvelle édition actualisée. Paris : Syros.
- Comeau, Y. 1994. L'analyse des données qualitatives. Montréal : Cahier du CRISES, no 9402.
- D'amours, M. 1997. Le rapport au territiore : cas du Réso et de quatre entreprises du Sud-Ouest de Montréal. Montréal : Cahier du CRISES, coll. « thèses et mémoires », vol. 1997, no 1.
- De Kerstrat, Y.-C. 1999. Le discours sur la modernisation sociale au Mouvement Desjardins (1970-1990). Montréal : Cahier du CRISES, coll. « thèses et mémoires », vol. 1999, no 3.
- Denis, J.-L. et F. Champagne. 1990. «L'analyse de l'implantation : modèles et méthodes». *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 5. no 2, p. 47-67.
- Élie, B. 1998. Le régime monétaire canadien. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Enjolras, B. 1993. «Vers une théorie socio-économique de l'association». Revue des études coopératives, mutualistes et associatives, no 48.
- Enjolras, B. 1996. «Crise de l'État-providence, crise du lien social et économie solidaire : éléments pour une socio-économie critique». In *Société civile, État et économie plurielle*, sous la dir. de J.-L. Charlot, et al. Paris/Montréal/Hull : CRIDA/CRISES.
- Favreau, L. et B. Lévesque B. 1996. *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Freitag, M. 1994. « Pour un dépassement de l'oppositionentre holisme et individualisme en sociologie ». Revue européenne des sciences sociales, tome XXXII, no 99, p. 169-219.
- Gilly, J.-P. et B. Pecqueur, B. 1995. «La dimension locale de la régulation». In *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, sous la dir. de R. BOYER et Y. SAILLARD, Paris : La découverte.

- Giroux, N. 1993. *Changement stratégique dans une institution : Le cas Visa Desjardins*. Boucherville : gaëtan morin éditeur.
- Gomez, P.-Y. 1997. «Information et conventions: le cadre du modèle général». *Revue française de gestion*, no 112, (janvier-février) p. 64-77.
- Hollingsworth, R. et R. Boyer. 1997. «Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production». Chap. in *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institution*, p. 1-47. Cambridge: University Press.
- Huot, G. et S. Lévesque. 2000. Reconfiguration des caisses Desjardins et développement local : la caisse populaire Desjardins de Saint-Camille et sa collectivité. Montréal : Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier, no 113.
- Huot, G. et S. Lévesque. 2000. Reconfiguration des caisses Desjardins et développement local: la caisse populaire Desjardins de Mirabel et sa collectivité. Montréal: Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier, no 114.
- Jean, B. 1997. *Territoires d'avenir : Pour une sociologie de la ruralité*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Jean, B. 1999. «La régionalité : regards croisés sur une réalité et un objet d'études». *Possible*, vol. 23, no 1, (hiver), p. 17-31.
- Lamontagne, I. 1988. « Mirabel décolle enfin! ». *Revue commerce*, 90ème année, no 11, (novembre), p. 58-64.
- Langlois, R. 1998. Requins: l'insoutenable voracité des banquiers. Montréal: Vlb éditeur.
- Laroche, S. 1998. « Économie sociale et ruralité ». *Des pratiques novatrices en économie sociale*, colloque présenté à Trois-Rivières, (avril).
- Laville, J.-L. 1992. Les services de proximité en Europe. Paris : Syros.
- Lévesque, B. 1988. «Les relations État-coopératives (1960-1987) : anciens et nouveaux compromis». *Coopératives et développement. Revue du CIRIEC*, vol. 20, no 1.
- Lévesque, B. et M.-C. 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, no 67.
- Lévesque, B. et al. 1996. Systèmes locaux de production: Réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local. Montréal : Cahier du CRISES, no 9601.
- Lévesque, B. (dir. publ.). 1997. *Desjardins : une entreprise et un mouvement?* Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

- Lévesque, B. 1999. Le développement local et l'économie sociale : Deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement. Montréal : Cahier du CRISES, no 9905.
- Lévesque, B., P. R. Bélanger et L. Mager. 1999. La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services. Le cas des Caisses Populaires et d'Économie Desjardins, Montréal : Cahier du CRISES, no 9906.
- Lipietz, A. 1984. Accumulation, crises et sorties de crise: quelques réflexions méthodologiques autour de la notion de régulation. Paris : CEPREMAP.
- Lipietz, A. 1989. Choisir l'audace. Paris : La découverte.
- Lipietz, A. 1990. «Après-fordisme et démocratie». Les temps modernes, no 524, p. 98-121.
- Lipietz, A. 1993. Vert espérance. L'avenir de l'écologie politique. Paris : La découverte.
- Malo, M.-C. 1982. « Entretien avec Claude Vienney, Entretien sur *Socio-économie des organisations*», *Coopératives et développement. Revue du CIRIEC*, vol. 14, no 1, p. 157-186.
- Malo, M.-C. 1994. *Réingénierie et entreprises collectives d'intérêt général*. Montréal : Cahier du CRISES, no 9914.
- Morisset, M. 1987. L'agriculture familiale au Ouébec. Paris : l'Harmattan.
- Proulx, J. 1998. sur le site http://www.login.net/pbonheur/index.html.
- Québec, Union des municipalités régionales de comté et des municipalités locales du Québec. 1992. L'Atlas de l'évolution démographique des municipalités locales et des municipalités régionales de comté du Québec de 1951 à 1991, Sainte-Foy.
- Rousseau, Y et R. Levasseur. 1991. Du comptoir au réseau financier. Montréal : Boréal.
- Roy, J. 1996. « Cargo : le salut de Mirabel ». *Revue commerce*, 98ème année, no 9, (septembre), p. 68-69.
- Roy, M. 1997. Quelques hypothèses explicatives de la différence du niveau de service à la collectivité dans les caisses populaires Desjardins. Montréal : Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier, no 83.
- Thévenot, L. 1994. «Nouvelles figures du compromis». In *Cohésion sociale et emploi*, sous la dir. de B. EME et J.-L. LAVILLE, Paris : DDB.
- Valois, C. 1981. « Donner à la population locale la chance de vivre ». L'Église catholique, vol. 15, no 5, (29 octobre), p. 133-135.

Vienney, C. 1980. Socio-économie des organisations coopératives. Tome 1, Paris : CIEM.

Vienney, C. 1992-1993. « L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments de gestion spécifiques ? ». *Coopératives et développement. Revue du CIRIEC*, vol 24, no 1, p. 5-15.

Vienney, C. 1994. L'économie sociale. Paris : La Découverte.

Vachon, B. (dir. publ.). 1991. Le Québec rural dans tous ses états. Montréal : Boréal.

Weber, M. 1971. Économie et société. Paris : Plon.