

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale

ES0107

**Coopératives financières,
cohésion sociale et territoire :
la Caisse populaire Moncton-Beauséjour et
la Caisse populaire de Néguac
issues de fusions de caisses
en milieux urbain et rural**

Orner Chouinard, Pierre-Marcel Desjardins,
Eric Forgues et Ugo de Montigny

février 2001

Copyright © CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et Gouvernement canadien, 2001 (1^{er} trimestre).

Cette étude de cas fait partie des résultats de la recherche « Coopératives financières et cohésion sociale : quelle interface dans le nouveau local ? » entreprise avec l'appui du Secrétariat aux coopératives (ministère de l'Agriculture et le l'Agroalimentaire), le ministère du Patrimoine canadien, la Chaire des caisses populaires acadiennes en études coopératives (Université de Moncton), la Faculté des études supérieures et de la recherche de l'Université de Moncton, le programme Coopération Québec / Nouveau-Brunswick du ministère des Affaires intergouvernementales du Nouveau-Brunswick et avec Ressources humaines Canada.

Équipe de recherche : Au Nouveau-Brunswick, à la faculté des Arts et des Sciences sociales de l'Université de Moncton : Orner Chouinard (professeur), Pierre-Marcel Desjardins (professeur), Eric Forgues (chercheur post-doctoral) et Ugo de Montigny (étudiant en économie à l'Université de Moncton). Au Québec : Marie-Claire Malo (professeure à l'École des HEC de Montréal), Benoît Lévesque (professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM)), Lucie Mager (chercheure autonome), Geneviève Huot (diplômée de la maîtrise en sociologie de l'UQAM), Annie Camus (étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion aux HEC).

Nous tenons sincèrement à remercier Louis Surette, directeur général de la Caisse populaire Moncton-Beauséjour et Lévi Caissie, directeur général de la Caisse populaire de Neguac pour leurs commentaires et suggestions. Cependant, toutes erreurs ou omissions sont de la responsabilité de l'équipe du Nouveau-Brunswick.

RÉSUMÉ

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

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

Les résultats de la recherche montrent que le territoire des caisses acadiennes s'est profondément modifié. Cependant, si en ville la base paroissiale tend à s'estomper au profit d'une communauté urbaine plus large, en milieu rural la base paroissiale est encore relativement importante. Les deux caisses contribuent à la cohésion sociale, mais elles le font de façon traditionnelle, sans vouloir jouer un rôle structurant dans le développement de leur communauté respective en participant, par exemple, à la gouvernance locale de leur communauté. Il semble toutefois que la caisse qui évolue dans le milieu rural fait montre davantage de cohésion sociale dans le développement de la communauté, en nouant des ententes avec des acteurs de la communauté par le biais de dons à des projets socio-culturels, de loisirs ou touristiques qui sont mobilisateurs et vivifiants pour la communauté. Enfin, les enjeux de développement entre le rural et l'urbain sont manifestes : le Grand Moncton, espace en pleine croissance, a un taux de chômage de moins de 10% alors que dans la région du nouveau Néguac, la population stagne et le taux de chômage atteint les 34%. La sensibilité aux préoccupations locales en milieu rural est donc nécessairement plus forte.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

1. CONTEXTE DE LA RESTRUCTURATION DES CAISSES POPULAIRES ACADIENNES.....	1
2. PROFIL SOCIO-ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DES CAISSES ÉTUDIÉES.....	3
3. L'ANCRAGE TERRITORIAL DES CAISSES : BREF HISTORIQUE ET SITUATION ACTUELLE.....	6
4. LA CAISSE POPULAIRE MONCTON-BEAUSEJOUR.....	9
4.1. Le projet local de restructuration.....	9
4.2. La dynamique des premières fusions.....	11
4.3. La force d'attraction du territoire.....	13
4.4. La dimension ENTREPRISE.....	15
4.4.1 Les besoins financiers du milieu.....	15
4.4.2 Une fusion tournée vers le développement et la qualité des services.....	19
4.5. La dimension ASSOCIATION.....	22
4.5.1 L'intercoopération entre caisses.....	23
4.5.2. Le repositionnement potentiel de la caisse dans la gouvernance de son milieu.....	23
4.6. La dimension du DÉVELOPPEMENT.....	27
4.6.1. Une intervention traditionnelle par rapport aux priorités du milieu.....	27
Conclusion.....	28
5. LA CAISSE POPULAIRE DE NEGUAC (FRONTIERE SUD DE LA PENINSULE ACADIENNE).....	30
Profil socio-économique du territoire de la caisse de Néguaç.....	30
5.1. La dimension TERRITOIRE : le projet local de restructuration.....	30
5.1.1. Le territoire du village de Néguaç.....	32
5.1.2. La dynamique des premières fusions.....	33
5.1.3. Les fusions récentes.....	33
5.1.4 État d'avancement et configuration des fusions réalisées.....	34

5.2. La dimension ENTREPRISE	34
5.2.1 La configuration de la concurrence	36
5.2.2 Les besoins financiers du milieu.....	37
5.2.3 Les besoins des entreprises locales et les besoins de la nouvelle caisse	39
5.2.4 Une fusion tournée vers le développement et la qualité des services	40
5.3 La dimension ASSOCIATION.....	41
5.3.1 Le repositionnement potentiel de la caisse dans la gouvernance de son milieu	41
5.3.2 La cartographie des réseaux socio-économiques du développement local	42
5.3.3 Quel est le positionnement de la caisse dans cette dynamique?.....	43
5.4 La dimension du DÉVELOPPEMENT	43
5.4.1 Les moyens et le niveau d'intervention de la nouvelle caisse	43
5.4.2 Les fonds indépendants.....	44
Conclusion.....	45
Conclusion générale des deux cas étudiés.....	49

LISTE DES TABLEAUX DANS LE TEXTE

TABLEAU 1	CERTAINES DONNEES SOCIO-ECONOMIQUES, 1996.....	3
TABLEAU 2	LES CAISSES POPULAIRES ACADIENNES DANS LA REGION ADMINISTRATIVE D E WESTMORLAND	10
TABLEAU 3	LES PARAMETRES DE LA FUSION.....	11
TABLEAU 4	BILAN DE COHESION SOCIALE AU SEIN DE LA COLLECTIVITE DES RESIDENTS	16
TABLEAU 5	LA REPONSE FINANCIERE DE LA CAISSE FUSIONNEE ET DES CAISSES AVANT LA FUSION AUX BESOINS FINANCIERS DE LA COLLECTIVITE.....	17
TABLEAU 6	CONFIGURATION DES ENTREPRISES DANS L'ECONOMIE LOCALE..	19
TABLEAU 7	LES RESEAUX DU DIRECTEUR GENERAL ET DES MEMBRES DU CONSEILD'ADMINISTRATION.....	24
TABLEAU 8	LES CAISSES DE TABUSINTAC ET LAGACEVILLE EN 1993 ET 1995... RESPECTIVEMENT EN RELATION AVAC CELLE DE NÉGUAC ET 1995	31
TABLEAU 9	LES CAISSES POPULAIRES DE NEGUAC ET RIVIERE DU PORTAGE- BRANTVILLE APRÈS LA FUSION	35
TABLEAU 10	COUT DU PERSONNEL ET DONS ET COMMANDITES DE LA CAISSE DE NEGUAC	35
TABLEAU 11 (a)	CAISSE POPULAIRE DE NÉGUAC ET CAISSES POPULAIRES SIMILAIRES : RAPPORT CAISSIERES vs LA QUANTITE DES MEMBRES ET PASSIF.....	37
TABLEAU 11(b)	CAISSE POPULAIRE DE NÉGUAC ET CENTRES DE SERVICE : RAPPORT CAISSIERES vs LA QUANTITE DES MEMBRES ET PASSIF.....	37
TABLEAU 12	BILAN DE COHÉSION SOCIALE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ DES RÉSIDENTS DE NÉGUAC	38
TABLEAU 13	LA RÉPONSE FINANCIÈRE DE LA CAISSE FUSIONNÉE ET DES CAISSES AVANT LADERNIÈRE FUSION AUX BESOINS FINANCIERS DE LA . COLLECTIVITÉ.....	38
TABLEAU 14	CONFIGURATION DES ENTREPRISES DANS L'ECONOMIE.....	39
TABLEAU 15	LA REPARTITION DU PORTEFEUILLE DES PRETS AUX ENTREPRISES	40
TABLEAU 16	PARAMETRES DE LA FUSION	41
TABLEAU 17	LES RESEAUX DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	42
TABLEAU 18	LES LIENS ASSOCIATIFS DE GOUVERNANCE ENTRE LA CAISSE ET LE NOUVEAU LOCAL.....	43
TABLEAU 19	LES PRIORITES SOCIALES DU MILIEU ET L'INTERVENTION DE LA CAISSE.....	45

LISTE DES TABLEAUX EN ANNEXE

TABLEAU A1:	DONNEES DEMOGRAPHIQUES, NOUVEAU-BRUNSWICK, MONCTON-DIEPPE-RIVERVIEW ET NEGUAC-ALNWICK, 1996.....	52
TABLEAU A2:	MARCHÉ DU TRAVAIL, NOUVEAU-BRUNSWICK, MONCTON-DLEPPE-RL VERVIEW ET NEGUAC-ALNWICK, 1996.....	52
TABLEAU A3	SCOLARISATION DE LA POPULATION ADULTE, NOUVEAU-BRUNSWICK, MONCTON-DLEPPE-RL VERVIEW ET NEGUAC-ALNWICK, 1996.....	53
TABLEAU A4:	REVENUS - FAMILLES, NOUVEAU-BRUNSWICK, MONCTON-DLEPPE-RL VERVIEW ET NEGUAC-ALNWICK, 1996.....	53
TABLEAU A5	LOGEMENTS, NOUVEAU-BRUNSWICK, MONCTON-DIEPPE-RIVERVIEW NEGUAC-ALNWICK, 1996.....	53

LISTE DES CARTES EN ANNEXE

CARTE 1.	CARTE DU TERRITOIRE DES CAISSES POPULAIRES ACADIENNES DU GRAND MONCTON ET DES ENVIRONS	54
CARTE 2.	CARTE DU TERRITOIRE DES CAISSES POPULAIRES ACADIENNE DE NEGUAC-ALNWICK.....	55

INTRODUCTION

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

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

1. CONTEXTE DE LA RESTRUCTURATION DES CAISSES POPULAIRES ACADIENNES

En Acadie, le projet de la réingénierie débuta en 1997 alors que l'élément déclencheur de la vague des fusions est le congrès d'orientation de la fédération qui eut lieu à Fredericton en novembre 1998¹. Donc, le début de la réorganisation a pris place dans certains cas après le début de la réingénierie. Par ailleurs, il est à noter que la réingénierie n'est pas un processus suivi de façon homogène par les caisses populaires acadiennes². Il est donc important de faire la distinction entre la réorganisation et la réingénierie.

¹ La réingénierie concerne la révision radicale de l'organisation du travail et, plus spécifiquement, de la façon d'offrir les services aux clients, tandis que la réorganisation concerne ici davantage les projets de fusion des caisses.

² Ce qui constitue une spécificité acadienne en regard du Mouvement Desjardins qui visait à réorganiser les caisses avant de procéder à la réingénierie de façon à éliminer les caisses dont la taille était jugée trop petite pour entreprendre un processus de réingénierie.

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

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

- 1- le premier concerne la caisse de Néguaac qui est la caisse fusionnée avec la caisse de Lagacéville (maintenant le centre de service de Lagacéville), la caisse de Tabusintac (maintenant le centre de service de Tabusintac), la caisse de Rivière du Portage-Brantville (maintenant le centre de service de Rivière du Portage-Brantville) et finalement la caisse de Beaverbrook qui a été fusionnée et ensuite fermée
- 2- Le second concerne la caisse Moncton-Beauséjour qui a résulté de la fusion de la Caisse de Moncton avec la Caisse l'Assomption.

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

2. PROFIL SOCIO-ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES DES CAISSES FUSIONNÉES

Les communautés que servent les deux caisses populaires sont très différentes. Alors que la communauté de Moncton-Dieppe-Riverview est un centre urbain très dynamique, Néguaac et la paroisse civile d'Alnwick représentent une région rurale.

Tableau 1 :			
Certaines données socio-économiques, 1996			
	Nouveau-Brunswick	Grand-Moncton ³	Néguaac-Alnwick
Population 1991	723 900	83743	8733
Population 1996	738 133	88463	8619
Variation (%)	1,97	5,64	-1,31
Anglais langue maternelle (%)	65,4	65,5	17,5
Français langue maternelle (%)	33,1	33,2	81,5
Autre langue maternelle (%)	1,4	1,3	0,9
Taux d'activité (%)	62,2	66,2	51,8
Rapport emploi-population (%)	52,6	60,0	34,1
Taux de chômage (%)	15,5	9,3	34,2
Revenu moyen des familles (\$)	45010	51968	33522

Source : Statistique Canada, données du recensement

Population (Tableau A1 - voir en annexe)

La communauté de Moncton-Dieppe-Riverview comptait près de 90 000 habitants en 1996, alors que celle de Néguaac-Alnwick en comptait près de 10 000. Fait très important, la première a eu un taux de croissance de sa population d'environ 5.6% entre 1991 et 1996 alors que la seconde a vu sa population chuter de 1.3% pendant la même

³ Comprend les villes de Moncton, Dieppe et Riverview.

période. Fait intéressant, Néguaac-Alnwick a une population généralement plus jeune que Moncton-Dieppe-Riverview ou encore la province du Nouveau-Brunswick en général⁴.

Le Nouveau-Brunswick compte peu d'immigrants. C'est également vrai pour Moncton-Dieppe-Riverview et encore plus pour Néguaac-Alnwick. Par contre, on constate que près du quart de la population de Moncton-Dieppe-Riverview est native d'autres régions de la province, alors que pour Néguaac-Alnwick, ce pourcentage est de moins de 2%! On voit donc la force d'attraction que constitue le Grand Moncton.

Finalement, d'un point de vue linguistique, la communauté de Moncton-Dieppe-Riverview est en quelque sorte un miroir du Nouveau-Brunswick, avec environ le tiers de la population qui est francophone alors que deux-tiers sont anglophones. Pour ce qui est de Néguaac-Alnwick, on constate que plus de 80% de la population est francophone alors que moins du cinquième est anglophone.

Marché du travail (Tableau A2 - voir en annexe)

Les statistiques sur la situation du marché du travail font ressortir les disparités existant entre les deux communautés. Alors que Moncton-Dieppe-Riverview présente des statistiques meilleures que la moyenne provinciale, c'est la situation opposée pour Néguaac-Alnwick. En particulier, notons que le rapport emploi-population n'y est que de 34.1% alors qu'il est presque le double pour Moncton-Dieppe-Riverview.

Les secteurs d'activités de la main-d'œuvre reflètent une économie « rurale » pour Néguaac-Alnwick (relativement axée sur les secteurs primaires et secondaires) et une économie urbaine pour Moncton-Dieppe-Riverview (relativement axée sur le secteur tertiaire). Notons également que la forte proportion d'emplois dans le secteur manufacturier pour Néguaac-Alnwick s'explique par l'importante concentration d'usines de transformation de poissons ainsi que de moulins de pâtes et papiers dans le Nord-Est du Nouveau-Brunswick.

⁴ Ce fait peut surprendre lorsque l'on connaît la migration des jeunes vers les villes, cependant, nous pouvons avancer l'hypothèse que la présence de familles nombreuses dans les régions rurales explique la

Scolarisation (Tableau A3 - voir en annexe)

La scolarisation de la population adulte fait encore une fois ressortir une disparité entre nos deux communautés. Alors que Moncton-Dieppe-Riverview a une population adulte qui possède un niveau de scolarisation supérieur à la moyenne provinciale, c'est l'inverse pour Néguaac-Alnwick.

Revenus familiaux (Tableau A4 - voir en annexe)

La communauté de Moncton-Dieppe-Riverview présente des revenus familiaux supérieurs à la moyenne provinciale alors que c'est l'inverse pour Néguaac-Alnwick. Par exemple, la première avait un revenu familial moyen de 51 968 dollars en 1996 alors que ce taux n'était que de 33 522 dollars pour la seconde. Ces données reflètent entre autres la nature saisonnière de l'économie de Néguaac-Alnwick.

Logements (Tableau A5 — voir en annexe)

Fait intéressant à noter, la communauté de Néguaac-Alnwick a un pourcentage de propriétaires (86%) plus élevé que la moyenne provinciale (74%) et de Moncton-Dieppe-Riverview (64.2%). Notons que cette situation n'est pas tellement surprenante lorsque l'on considère que le Canada atlantique - et on explique ce résultat par sa grande ruralité - possède un pourcentage de propriétaires de maison supérieur à la moyenne canadienne.

présence d'un fort pourcentage déjeunes.

3. L'ANCRAGE TERRITORIAL DES CAISSES : BREF HISTORIQUE ET SITUATION ACTUELLE

La dimension du territoire a connu des transformations depuis l'origine des caisses populaires acadiennes. À l'origine, le territoire couvert par les Caisses se confondait avec la paroisse, si bien que le territoire des membres-clients des caisses était circonscrit par les frontières paroissiales. Comme au Québec, le développement des Caisses populaires est alors étroitement associé à l'Église qui forme, avec certains hommes d'affaires⁵, une élite qui voit à la promotion des intérêts nationaux des francophones⁶. Très près des institutions religieuses, les promoteurs des caisses populaires acadiennes vont définir leur territoire de développement au sein des espaces communautaires définis par l'Église, soit les paroisses. Chaque paroisse a donc son église et sa caisse populaire. Cet ancrage territorial des caisses est le même que la caisse se situe dans un milieu urbain ou rural. Il faut souligner le lien étroit qui unit les Acadiens aux caisses populaires qui renvoie à un nationalisme politique et économique. Même dans un contexte de concurrence urbain, par exemple, ce « capital de sympathie » des Acadiens envers leurs caisses populaires jouera en faveur des caisses populaires.

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

Situé à Moncton, la Caisse de l'Assomption fut fondée en 1944. Elle fut une des premières caisses de la région à faire des prêts (en particulier au niveau hypothécaire), ce

⁵ À cette époque, nous pouvons parler d'hommes d'affaires, étant donné l'absence de femmes d'affaires.

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

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

Par ailleurs, la dimension territoriale se transforme grâce notamment à l'introduction des technologies de l'information et des communications (TIC) qui permettent d'offrir des services tout en réduisant les contraintes géographiques. L'appartenance à une paroisse ou à une localité n'est plus conditionnelle au fait de bénéficier des services d'une caisse. Par exemple, la diffusion des guichets automatiques fait en sorte que les clients peuvent effectuer des opérations sur leur compte sans se rendre à leur caisse.

Cette déterritorialisation de l'ancrage communautaire de la caisse se traduit en fait par une redéfinition de l'ancrage communautaire des activités de la caisse dans un territoire local plus vaste qui ne se limite plus à la paroisse ni à la localité d'appartenance directe de la caisse. C'est dans ce contexte d'une reconfiguration du territoire que

⁶ Par exemple, l'Ordre de Jacques Cartier (OJC), fondé précisément pour défendre les intérêts des francophones au Canada a joué un rôle important dans la création des caisses populaires tant au Québec

peuvent se comprendre les projets de fusions des caisses populaires acadiennes. L'examen des fusions pourra ainsi nous éclairer quant à la forme que prend le nouvel ancrage territorial et communautaire des caisses. La fusion des caisses l'Assomption et Moncton s'est effectuée dans la ville de Moncton. Cette fusion exprime le déclin de l'attachement à la paroisse et l'émergence d'une identité en lien avec la ville de Moncton, en plus d'être le reflet de la reconnaissance d'une réalité où chaque caisse doit atteindre une taille minimale afin de bien servir ses membres.

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

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

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

qu'en Acadie.

rentables, mais d'autres caisses rentables voulaient offrir de meilleurs services aux membres et éventuellement accroître leur rentabilité face à un environnement financier en profonde mutation.

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

4. LA CAISSE POPULAIRE MONCTON-BEAUSEJOUR (VOIR CARTE 1 EN ANNEXE)

4.1. Le projet local de réorganisation

Notre profil couvre non seulement le territoire « strict » de la caisse Moncton-Beauséjour (i.e. correspondant aux frontières des paroisses) mais l'ensemble du territoire pouvant faire l'objet d'éventuelles fusions et qui comprend le territoire de la clientèle-membre de ces caisses. Ce territoire est compris dans les comtés de Westmorland et d'Albert et s'étend du Grand Moncton (Moncton, Riverview et Dieppe) jusqu'à la vallée de Memramcook (comprenant Saint-Anselme, Pré-d'en-Haut, Scoudouc et Memramcook).

Plus directement, la caisse à l'étude est située dans la paroisse de l'Assomption à Moncton. Dès que les caisses ont reçu le droit de faire des prêts hypothécaires, la caisse de l'Assomption est la première caisse de la région qui a commencé à faire des prêts, ce qui lui a permis d'étendre sa clientèle sur l'ensemble du territoire de la région du grand Moncton, allant jusqu'à la vallée de Memramcook. À ce moment, le lien avec la paroisse commence à se relâcher, pour englober un territoire plus vaste.

La fusion des caisses de Moncton et de l'Assomption se déroule dans un contexte urbain. Cependant, les prochaines fusions envisagées de façon informelle mettront en scène des caisses urbaines avec des caisses en banlieue de Moncton, voire des caisses rurales.

Le tableau suivant montre la répartition des Caisses populaires et des centres de services dans la région administrative de Westmorland (Sud-est du Nouveau-Brunswick). Certaines caisses cependant nous intéressent moins, car elles ne sont pas comprises dans les projets de fusion risquant de toucher la Caisse Moncton-Beauséjour, comme les caisses de Shédiac et de Fredericton.

TABLEAU 2.
LES CAISSES POPULAIRES ACADIENNES
DANS LA RÉGION ADMINISTRATIVE⁷ DE WESTMORLAND

Les caisses populaires et les points de services	Langue principale parlée par la communauté
Moncton-Beauséjour (rue St-Georges)	Anglais
Moncton-Beauséjour (Mill road)	Anglais
Notre-Dame de Grâce	Anglais
Dieppe-Scoudouc (Dieppe)	Français
Dieppe-Scoudouc (Scoudouc)	Français
St-Anselme	Français
Memramcook	Français
Memramcook (Centre de services Pré-d'en-Haut)	Français
Barachois	Français
Barachois (Cap-Pelé)	Français
Barachois (Haute- Aboujagane)	Français
Shédiac	Français
Fredericton	Anglais

⁷ Il s'agit d'une région délimité par la Fédération des caisses populaires acadiennes.

4.2 La dynamique des premières fusions

En 1995, il y avait 13 caisses dans la région qui nous intéresse alors qu'aujourd'hui il reste 8 caisses. Notons que tous les points de services ont été conservés. Les projets de fusion visent à consolider la présence des caisses sur le territoire.

TABLEAU 3.
LES PARAMETRES DE LA FUSION⁸

Les paramètres à l'intérieur desquelles s'est réalisé la fusion
<ul style="list-style-type: none">• Une fusion opérée au sein du Grand Moncton• Maintien de l'ouverture du comptoir de service• Une direction locale au sein des points de service (directrice adjointe)• Une protection de l'emploi local• Un service aux entreprises sur place (rendez-vous ou journée fixe / semaine)• Un nouveau nom pour la nouvelle entité, une fois stabilisées les fusions.• Une représentation territoriale garantie à court terme au sein du nouveau ÇA, mais cette représentativité ne sera pas déterminante dans la sélection des nouveaux administrateurs

En ce qui concerne la fusion de la caisse Moncton avec la caisse de l'Assomption, c'est cette dernière qui a invité de façon régulière depuis une dizaine d'années la caisse de Moncton à se fusionner. La caisse de Moncton décline l'invitation pour des raisons financières (les avantages financiers d'une fusion n'étant à l'époque pas perçus), de même que pour des raisons qui renvoient au sentiment d'appartenance des membres du conseil d'administration (ÇA) envers leur caisse et leur paroisse. Il s'agissait pour certains d'entre eux de dirigeants qui étaient présents depuis 20 à 25 ans. En 1998, le projet de fusion est accepté et sera achevé le 1^{er} juillet 1999. Notons que cette fusion fait de la nouvelle caisse l'une des plus grosses de la province et que certains craignent la création de trop grandes disparités entre grosses et petites caisses. Il importe également

¹ Il ne s'agit pas de conditions qui ont été posées à la réalisation de la fusion.

de dire que si la Fédération encourage les fusions, elle ne les oblige pas. De plus, sa stratégie de fusion vise à éliminer les petites caisses, plutôt que d'en créer d'immenses.

- État d'avancement et configuration des fusions réalisées

La fusion des caisses est terminée. Toutefois, la nouvelle caisse s'est lancée dans un mode de gestion dit d'amélioration continue.

Il y a d'autres projets de fusion qui se discutent de façon informelle. Au point qu'on envisage que les huit caisses présentes actuellement sur le territoire n'en formeront plus que deux ou trois d'ici cinq ans. Certains informateurs pensent qu'il est probable que la caisse de St-Anselme se fusionne prochainement avec la Caisse de Moncton-Beauséjour.

- Configuration de la concurrence

Dans la région immédiate du Grand Moncton, la concurrence consiste en une cinquantaine d'établissements financiers, principalement des banques. Depuis cinq ans, cependant le nombre de concurrents diminue du côté bancaire, et sera sans doute appelé à diminuer encore plus si les projets de fusions des banques se réalisent. Contrairement aux caisses populaires, les points de service des banques qui fusionneront seront appelés à fermer étant donné qu'ils se situaient souvent sur un même territoire en se faisant une concurrence. La fusion de certaines banques rend inutiles dans certains cas la présence de deux points de service dans un espace limité.

Il importe de mentionner que la présence des banques sur le territoire attire d'abord la clientèle anglophone. À l'inverse, on évalue à seulement 10% la proportion de clientèle anglophone à la Caisse de Moncton-Beauséjour.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier la présence des courtiers privés qui offrent certains services financiers (surtout de placements) et qui concurrencent sur ce terrain les caisses populaires. Leur nombre est difficile à évaluer, mais il semble qu'il soit croissant.

Pour contrer la concurrence, la stratégie de la Caisse est de miser sur des services et un contact personnel avec ses clients. Même si elle utilise des technologies de l'information et des communications (TIC) pour offrir certains services (comme le guichet automatique), la Caisse tente de préserver ce qui fait sa distinction sur le marché, à savoir des rapports personnalisés avec les clients. Du côté bancaire, l'usage des nouvelles technologies peut, dans certains cas, être poussé à un point où tous les services sont offerts par des moyens technologiques (Internet, guichet automatique, téléphone). Donnant l'exemple d'une banque qui a fortement automatisé ses services et éliminé ses préposées aux guichets, pour ne conserver qu'une préposée qui ouvre de nouveaux comptes et deux conseillers en placements, le directeur de la Caisse tient à se démarquer de cette stratégie en insistant sur l'importance du lien personnel entre le membre et sa caisse. Cela montre que l'ancrage de la caisse sur le territoire passe par la préservation d'un lien personnel avec le membre.

4.3 La force d'attraction du territoire.

La force d'attraction de Moncton est très grande, comme en témoigne son essor démographique et économique (15,2% depuis 1991⁹). Le coût de la vie à Moncton est le plus bas si on le compare à celui des grandes villes des provinces atlantiques. Ce qui est avantageux tant pour les entreprises que pour la population. Moncton se présente comme un carrefour commercial ou une plaque tournante pour les provinces atlantiques, qui en fait un centre de distribution privilégié pour plusieurs entreprises.

Par ailleurs, le nombre d'entreprises créées dépasse la moyenne nationale depuis une dizaine d'années. Moncton est connu pour les entreprises qui y installent des services de télécommunication, misant ainsi sur l'infrastructure de pointe du réseau de télécommunication provincial (NB Tel). Les centres d'appel s'y sont développés grandement, attirant tant de nouvelles entreprises qu'une nouvelle main-d'œuvre. Il est

⁹ Chiffre de la Commission économique du Grand Moncton (CÉGM)

intéressant de constater que l'un des défis que l'on entrevoit au chapitre du développement économique n'est plus uniquement de créer des emplois, mais de trouver la main-d'œuvre nécessaire pour combler les emplois créés.

Le bilinguisme de la population acadienne étant un atout pour obtenir un emploi, ce sont surtout des Acadiens qui sont attirés par les possibilités d'emplois. Ils s'installent principalement dans les banlieues francophones de Dieppe et St-Anselme, qui connaissent un essor immobilier fulgurant ces dernières années.

Le taux de chômage du Grand Moncton illustre cette relative prospérité économique si on le compare à la moyenne provinciale (10,0% pour le Grand Moncton comparativement à une moyenne provinciale de 14-15%¹⁰).

- Les institutions et associations sur le territoire du grand Moncton

La région pullule d'organismes ayant comme objectif le développement économique. Ces organismes, qui relèvent de différents paliers gouvernementaux (fédéral, provincial et municipal) ont traditionnellement eu la réputation d'opérer isolément les uns des autres.

La situation a changé au cours des deux dernières décennies. Au début des années 1980, la région fut frappée par le retrait d'employeurs importants, se traduisant par la perte de plusieurs milliers d'emplois (ex : fermeture des ateliers du Canadien National, du centre de distribution des ventes par catalogue de la compagnie Eaton, etc.). Face à cette « crise », la communauté d'affaire a pris le flambeau et mis en place une stratégie de coopération. Ceci semble avoir porté fruit si l'on peut se fier à la performance économique de la région.

Un second facteur à considérer est l'apport de l'entrepreneurship acadien à cet essor économique. Ainsi, de nombreuses nouvelles entreprises sont dirigées par les

¹⁰ Données de la CÉGM pour l'année 1999.

Acadiens et Acadiennes, la plupart ayant étudié à l'Université de Moncton. Les observateurs s'entendent pour affirmer que cette synergie bi-culturelle fut clé dans l'essor du grand Moncton.

Parmi les organismes locaux jouant un rôle de premier plan, on peut souligner la Commission Économique du Grand Moncton (qui a comme mandat premier le développement économique de la région et qui reçoit son financement des 3 paliers gouvernementaux), la Chambre de commerce du Grand Moncton (qui regroupe la communauté d'affaire) et le Conseil Économique du Nouveau-Brunswick (un regroupement de gens d'affaire francophones, avec un mandat provincial mais ayant pignon sur rue à Moncton).

Au chapitre des organismes communautaires, plus d'une soixantaine d'organismes communautaires offrent des services pour améliorer le sort de la population (banques alimentaires, aide à la famille, aux enfants et aux femmes, etc.).

4.4 La dimension entreprise

Sous cette dimension, l'analyse porte plus spécifiquement sur la façon dont l'entreprise définit et organise ses services financiers en fonction de la demande locale.

4.4.1 Les besoins financiers du milieu

La nouvelle clientèle que forme les nouveaux arrivants dans la région provenant surtout des milieux ruraux avantage les caisses qui peuvent miser sur ce lien traditionnel entre les Acadiens et leurs caisses populaires. Cependant, une certaine désaffiliation peut aussi se constater entre les Acadiens et les caisses populaires quand leur expérience avec leur caisse dans leur village respectif ne fut pas satisfaisante.

Toutefois, les caisses peuvent néanmoins miser sur un « capital de sympathie » des Acadiens envers leurs caisses et les nouveaux arrivants viennent grossir la clientèle des caisses avec des besoins spécifiques. En effet, il s'agit souvent de jeunes familles ou de jeunes individus qui ont davantage besoin de prêts personnels et hypothécaires. Ce qui exerce une pression sur la masse de liquidités disponibles à la caisse. En réponse à cette demande, la caisse va tenter d'obtenir des liquidités en « disposant » des capitaux de placement d'autres caisses qui comptent plus de clients épargnants. Ceci prend souvent la forme de « montages financiers » entre diverses caisses et, dans certains cas, avec la Fédération. En fait, il ne semble pas y avoir de mécanisme formel au sein de la Fédération pour favoriser ces montages financiers entre des caisses individuelles. Ces derniers sont plutôt le fruit des réseaux des divers directeurs-généraux.

TABLEAU 4.
BILAN DE COHÉSION SOCIALE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ DES RÉSIDENTS

<p>Une collectivité Locale</p>	<p>... Marquée par une triple croissance au plan de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la démographie, • l'emploi, • les investissements <p>... Qui se développe particulièrement dans les villes en banlieue de Moncton.</p>
<p>Caractéristiques particulières de la population</p>	<p>Population bilingue Nouveaux arrivants formés de jeunes et de jeunes familles provenant des milieux ruraux.</p>

Le tableau suivant montre la réponse de la caisse fusionnée et des caisses avant la fusion aux besoins financiers de la population.

TABLEAU 5

LA REPOSE FINANCIERE DE LA CAISSE RESULTANT DE LA FUSION ET DES CAISSES AVANT LA FUSION AUX BESOINS FINANCIERS DE LA COLLECTIVITE

Rapport Épargne/Crédit	Moncton/ Beauséjour Nov. 2000	Moncton/ Beauséjour Nov. 1999	Assomption juin 1999	Moncton juin 1999
Crédit total consenti	77,0m	68,60 m	58,05 m	7,62m
Prêts aux Particuliers	59,4m	53,66 m	44,21 m	6,96m
Prêts aux entreprises	17,6m	14,95 m	13,84m	0,66m
Épargne totale	69,4m	64,87 m	51,16m	11,20m
Épargne à terme	47,8 m	43,28 m	36,52 m	5,25m
Autres	21,6m	21,59m	14,64m	5,95m
Ristourne/membres	347 183\$	66217\$ (5 mois)	84000\$ ¹¹ (7 mois)	0
Rentabilité ¹²	1.04/100\$	0.16/100\$ (5 mois)	0.25/100\$ (7 mois)	0.14/100\$ (3 mois)

On constate d'abord l'importance plus grande de la Caisse de l'Assomption par rapport à la Caisse de Moncton avant la fusion. Autre différence, la Caisse de l'Assomption accorde plus de prêts qu'elle reçoit des épargnes, tandis que la Caisse de Moncton accorde moins de prêts. La fusion permet donc de réduire l'écart entre les prêts accordés et les montants d'épargne reçus.

Par ailleurs, si on compare les données de l'année 1999 avec celles de l'année 1997 (novembre), pour les deux caisses, on constate une augmentation du montant des prêts accordés de 24% pour la Caisse de l'Assomption, tandis que le montant des prêts accordés par la Caisse de Moncton connaît une légère diminution de 5% entre ces deux années. Du côté de l'épargne, la Caisse de l'Assomption connaît une augmentation de 9%, tout comme celle de Moncton.

¹¹ Ce montant intègre les ristournes des deux caisses qui sont déjà fusionnées en juin 1999.

¹² Le calcul de la rentabilité s'effectue en rapportant (divisant) le surplus avant impôt sur l'actif et en multipliant par 100 pour obtenir une rentabilité par tranche de 100\$

La Caisse de l'Assomption absorbe donc une grande partie de l'augmentation des besoins financiers au niveau des prêts personnels et des prêts consentis aux entreprises, tandis que la Caisse de Moncton voit son rôle de « Caisse d'épargne » renforcé. Cela s'observe par ailleurs sur les prêts consentis aux entreprises, qui sont relativement peu important du côté de la Caisse de Moncton (9% du montant total des prêts) et qui le sont davantage du côté de la Caisse de l'Assomption (24 % du montant total des prêts). Sans avoir les données exactes de la répartition des prêts commerciaux, nous savons toutefois que, après avoir soustrait 20% des fonds de roulement (comprenant par exemple les marges de crédits), environ la moitié de ceux-ci sont des prêts immobiliers et l'autre moitié finance de l'équipement pour des entreprises qui sont majoritairement des PME dans les secteurs des TIC et dans les services. Il est à noter que l'entrepreneurship acadien s'est développé récemment et que la grande majorité des entreprises acadiennes sont des entreprises de première génération. Notons également que la loi provinciale encadrant les activités des coopératives de crédit limite le pourcentage de l'actif pouvant être prêté sous forme de prêts commerciaux à 25% du total.

Dans l'avenir, la stratégie de la Caisse visera à répondre davantage aux besoins des entreprises, puisque, selon le directeur de la Caisse, les employés d'une entreprise qui devient cliente à la Caisse risquent de devenir clients à la Caisse. On constate donc une correspondance d'intérêts entre le développement socio-économique des Acadiens et la croissance de la Caisse par l'augmentation du nombre de clients.

TABLEAU 6
LES BESOINS DES ENTREPRISES LOCALES ET
L'ADAPTATION DE LA NOUVELLE CAISSE

Le tissu industriel	Services et distribution
Le tissu commercial	Centre régional de distribution et de commerce
Le tissu institutionnel	Un milieu de vie de qualité : <ul style="list-style-type: none"> • bien doté en infrastructure publique de services sociaux • bien doté en infrastructure de services d'éducation • assez bien doté en infrastructure de loisirs (*plus ou moins institutionnel)
Le tissu associatif et l'engagement civique	- un réseau "traditionnel" et d'ancrage "paroissial" en déclin - un nouveau réseau d'entreprises en économie sociale

4.4.2 Une fusion tournée vers le développement et la qualité des services

-Le personnel

Dans la Caisse de Moncton, il y avait 6 employés avant la fusion, tandis que dans la Caisse de l'Assomption, il y en avait 27. La nouvelle caisse avait le choix de deux stratégies : garder ou mettre à pied les employés en regardant strictement leurs compétences et leurs coûts à l'entreprise, ou conserver les employés et les amener à améliorer leurs compétences. Dans la première stratégie, la Caisse aurait éliminé jusqu'à 70% des employés, mais la Caisse a préféré la dernière stratégie en raison des liens personnels qui ont été établis entre les anciens employés et la clientèle. La Caisse reconnaît donc cet actif social que constitue la qualité des relations personnelles entre les clients et les employés et a préféré former ses employés. Cela se reflète en outre dans la conservation de l'ancienne directrice générale de la Caisse de Moncton, dont le poste

passé de directrice générale à directrice des services (ou directrice adjointe au directeur général)¹³.

La fusion a ainsi été l'occasion pour la Caisse de Moncton-Beauséjour de créer des programmes de formation pour permettre notamment aux employés de la Caisse de Moncton de parfaire leur compétence et d'être sensibilisés aux méthodes de travail de la Caisse de l'Assomption, plus avancée dans la réingénierie. La direction de la Caisse de l'Assomption avait cerné dès l'étude du projet de fusion un besoin sur le plan des compétences des employés de la Caisse de Moncton.

Le défi était par ailleurs de faire travailler les employés des deux caisses selon les mêmes objectifs, les mêmes méthodes de travail et donc de fusionner plus largement les deux cultures d'entreprises à la faveur de la culture d'entreprise prévalant dans la Caisse de l'Assomption, qui sert de modèle, mais également à la faveur de l'introduction de nouvelles méthodes de travail découlant de la réingénierie des processus.

La formation des employés a touché l'ensemble des employés de la Caisse résultant de la fusion et ce fut le moyen d'instaurer de nouvelles méthodes et un nouveau climat de travail afin d'intégrer davantage les employés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. Par exemple, l'application du plan d'affaire a inclus dans un premier temps les employés de l'Assomption qui doivent devenir les exécutants grâce auxquels seront atteints les objectifs visés¹⁴. Ensuite, ce sont les employés du point de services de Moncton qui ont été intégrés dans le processus d'application du plan d'affaire.

Cette culture d'entreprise vise à impliquer davantage les employés dans les plans d'affaires dans une perspective d'amélioration continue. Dans cette réingénierie des processus, les gestionnaires ont demandé aux employés d'essayer d'éliminer les opérations inutiles dans leur travail. Par exemple, au lieu de faire une opération par

¹³ Si l'employée cadre est gardée, avec les mêmes conditions de travail, son poste risque toutefois de disparaître à moyen terme.

¹⁴ Son élaboration reste le fait de la direction.

routine, on a demandé aux employés d'attendre que le besoin s'exprime. Cela a permis d'éliminer 10% des opérations de travail.

On constate donc que la réingénierie donne plus de possibilités pour les employés de concevoir la façon d'exécuter leurs tâches, mais cette possibilité demeure étroitement définie par les gestionnaires dans un plan d'affaires qui pose des objectifs de performance (sur la qualité et la quantité des services offerts) et de rentabilité.

Cette nouvelle approche de la gestion oblige la direction et les employés à constamment évaluer leur façon de travailler et empêche la direction et les employés de s'arrêter à une façon de travailler. Comme le mentionne le directeur de la Caisse, aussitôt qu'un employé pense avoir trouvé une bonne façon de travailler, il doit la revoir. Depuis 2 ans, ils sont constamment à revoir les processus de travail. Certains employés ont quitté parce qu'ils ne pouvaient pas s'inscrire dans cette approche d'amélioration continue. Ceux qui restent font beaucoup d'efforts pour poursuivre dans cette logique de gestion et cela s'avère difficile pour certains aux dires du directeur de la Caisse.

- Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration (ÇA) n'est pas impliqué dans la gestion quotidienne des divers dossiers. Il définit les objectifs globaux, souvent à la suite de recommandations du directeur général. Il y a une époque où la destinée de la caisse dépendait grandement du conseil. De nos jours, avec la complexité des activités, mais surtout avec la présence d'un personnel qualifié, le conseil d'administration s'implique rarement dans le quotidien des opérations.

Dans la nouvelle caisse résultant de la fusion, le Conseil d'administration est composé de dix membres, dont la moitié provient de chaque Caisse fusionnée. On a refusé l'option de composer un ÇA pondéré en fonction du poids économique (l'actif) de chaque Caisse. Cela aurait donné une représentation de 7 membres provenant de la

Caisse de l'Assomption et 2 membres provenant de la Caisse de Moncton. Le directeur a voulu accorder une forte représentativité de la Caisse de Moncton au ÇA, mais dans l'avenir, la sélection des membres du ÇA se fera sans prendre en compte l'attachement du candidat à une caisse ou un territoire particulier. Par ailleurs, le ÇA doit passer de 10 à 9 membres en 2002.

- Les technologies de l'information et des communications (TIC)

Si la direction reconnaît l'apport des TIC dans la prestation des services, en misant notamment sur les guichets automatiques, il semble que la direction préfère miser sur des services personnalisés avec les clients. Compte tenu de la composition du territoire (proximité géographique des clients) et de la population (peu nombreuse), il semble que le besoin d'utiliser des technologies telle qu'Internet pour offrir des services ne se fasse pas sentir. Par exemple, les gens qui habitent ou travaillent à Moncton et font affaire avec la Caisse n'ont pas à faire de longs déplacements pour se rendre à leur institution financière. Tous les lieux sont concentrés (travail, résidence et Caisses), or, de telles TIC sont particulièrement utiles dans un contexte d'éloignement géographique.

4.5 La dimension association

Il importe de noter que les projets de fusion et de réingénierie ne résultent pas d'une initiative des membres des caisses populaires. Même s'ils ne sont pas forcés par la Fédération des caisses populaires acadiennes, il demeure que ces projets sont fortement encouragés par la Fédération qui avait l'objectif de réduire le nombre de caisses. Les projets de fusion sont donc des initiatives des directeurs généraux des Caisses qui entrent en contact pour discuter de ces projets. Une fois que le projet de fusion est décidé par la direction (directeur général et ÇA), avec l'appui actif ou non de la Fédération, elle présente le projet à ses membres qui donnent ou non leur accord. Si la dimension associative n'est pas remise en question dans les projets de fusion et de réorganisation, on constate toutefois que ce n'est pas elle qui prédomine dans ces projets.

4.5.1. L'intercoopération entre caisses

Outre la forme associative immédiate de l'organisation des caisses, on peut constater une forme d'intercoopération entre les caisses. Comme on l'a mentionné précédemment, la Caisse de Moncton-Beauséjour doit répondre à des demandes de prêts supérieures à l'épargne reçus. Pour d'autres caisses, c'est l'inverse : elles reçoivent davantage d'épargne que de prêts. Elles ont donc des capitaux disponibles. Des ententes sont donc faites pour que la Caisse Moncton-Beauséjour puisse bénéficier des capitaux des autres caisses. Outre des montages financiers pouvant être faits entre des caisses, des ententes peuvent être faits avec la Fédération. Par exemple, dans le rapport annuel de juin 1999, la Caisse de l'Assomption présente un emprunt de 12 millions\$ à la Fédération.

4.5.2. Le repositionnement potentiel de la caisse dans la gouvernance de son milieu

Le tableau suivant vise à présenter les liens entre le directeur général et les administrateurs de la Caisse avec les réseaux de la communauté.

Tableau 7.
Les réseaux du directeur général et
des membres du conseil d'administration

Emploi	Organisme	Type d'organisme	Territoire
Directeur	Fondation de l'hôpital Comité de parents ÇA des anciens et anciennes de l'UdeM	Santé Éducation Éducation	Moncton Moncton Moncton- Acadie
directrice télévision	Union internationale des journalistes professionnels de langue française CIRTEF Chaire des Caisses Pop. Acadiennes en études coopératives () Participations ponctuelles à divers projets (Festivals, etc.)	Médias Enseignement et recherche Loisirs et culture	International Acadie International Acadie
Haut fonctionnaire fédéral	Conseil économique du Nouveau- Brunswick	Développement économique	local
Enseignante retraitée	Université du 3 ^{ème} âge Comité paroissial Dames d'Acadie (Moncton-Acadie)	Enseignement Politique locale Religieux	Acadie Local Acadie
Dentiste	École Champlain Association professionnelle	Enseignement Corporatif	Local National
Vendeur d'antiquités	Conseil paroissial	Politique locale	local
Avocat	Fédération des avocates francophones acadiens (Président)	Corporatif	provincial i
Avocat	Jeux d'Acadie Hockey	Sport et Loisir Sport et loisir	Acadie Local
Comptable			
Ingénieur	Association professionnelle	Corporatif	Provincial

Les « milieux représentés » : Éducation, Télécommunication, Professionnel, Santé, Gestion, Économique, Sport et Social (vie paroissiale)

- La mission sociale de la caisse

La Caisse Moncton-Beauséjour exerce une mission sociale de deux façons : d'abord, en encourageant ses employés et membres de la direction à s'impliquer dans des organismes socio-économiques et, par ailleurs, en faisant des dons à la communauté.

En s'impliquant dans la communauté, on cherche à promouvoir les intérêts des francophones, mais on ne perd pas de vue les intérêts de la caisse. En encourageant ainsi les membres de la direction et les employés à s'impliquer dans le milieu, c'est une façon de donner une visibilité à la Caisse. Par exemple, un membre de la direction s'implique dans un comité qui vise l'obtention d'une école secondaire francophone à Moncton. Même s'il ne le fait pas uniquement pour cette raison, il cherche néanmoins à augmenter le nombre de francophones à Moncton, c'est-à-dire le nombre de clients.

Les dons visent également, mais non exclusivement, à aider la communauté acadienne. Les dons représentent 7 à 8% des surplus (qui seraient supérieurs à la moyenne des caisses populaires et des banques)¹⁵. Ils sont donnés soit sous forme de dons, soit sous forme de commandites¹⁶. La somme totale des dons varie selon les années entre 20 000\$ et 60 000\$, pour se situer en moyenne autour de 25 000\$.

Voici des exemples de dons (qui ne comprennent pas ceux qui sont faits par la Fédération)¹⁷ :

- Bourses d'études universitaires totalisant 4 500\$.
- Jeux de l'Acadie (activité sportive)

¹⁵ Aucun article de la loi sur les coopératives n'oblige la Caisse à faire des dons. Cela répond davantage à la philosophie de la coopération.

¹⁶ Contrairement aux dons, la commandite assure une visibilité qui est négociée dans l'entente. Cela ne signifie pas que les dons n'assurent pas une visibilité à la Caisse.

¹⁷ En général pour des petits montants, le directeur général décide seul des dons à effectuer. Pour des montants supérieurs, le ÇA cautionne les dons.

- Organismes communautaires (banques alimentaires, centre de femmes et l'enfance, etc.)
- Hôpital Georges Dumont (seul hôpital francophone de la région)

Il importe de constater que la mission sociale de la Caisse populaire se définit à partir d'un nationalisme qui vise à promouvoir les intérêts de la communauté acadienne. L'ancrage de la Caisse dans la communauté acadienne se reflète donc dans sa mission sociale qui se trouve ainsi traversée par les intérêts plus larges de la communauté acadienne.

- La mission économique

La mission économique de la Caisse se définit essentiellement par les services qu'elle offre directement à ses clients. Autrement dit, elle offre des services de soutien à l'habitat et à la consommation à l'aide de prêts hypothécaires qu'elle offre à ses clients particuliers. Par ailleurs, elle offre un soutien au financement des affaires à l'aide de prêts qu'elle offre à des entreprises clientes, mais nous avons vu que ce type de prêt demeure peu important (22% des prêts totaux). Comme l'actif total de la caisse augmente constamment, le montant de ces prêts augmente lui aussi. Notons également que la législation provinciale interdit à une caisse d'avoir plus de 25% de ses actifs en prêts commerciaux.

La Caisse populaire ne se donne pas une mission de développement économique spécifique qui pourrait se traduire par sa participation à des organismes de développement économique. Ceux qui sont présents, comme la Chambre de commerce (qui est davantage un forum de gens d'affaires) et la Commission économique de Moncton, offrent de tels espaces de concertation où peuvent intervenir les caisses populaires, mais il a d'abord fallu définir un cadre d'échange où les francophones et la langue française avaient une place¹⁸.

¹⁸ Il est à noter que la ville de Moncton n'a pas un statut officiel de ville bilingue, même si un effort est fait pour offrir des services bilingues. Plusieurs institutions à Moncton gardent les traces d'une présence

4.6 La dimension du développement

4.6.1 Une intervention traditionnelle par rapport aux priorités du milieu

L'intervention de la caisse apparaît traditionnelle du point de vue de son alignement avec les projets qui visent à développer socio-économiquement son milieu. On peut dire en ce sens qu'elle est représentative de son milieu, qui n'offre guère d'espace de concertation qui permettrait d'établir des partenariats pour assurer le développement socio-économique de la région. La taille de la caisse et surtout son *porte-feuille* commercial en faisant un joueur mineur au niveau du développement économique régional, surtout en région urbaine.

- L'alignement de la caisse avec les priorités socio-économiques du milieu

Dans le Grand-Moncton, il n'y a pas d'espaces ou de tables de concertation réunissant différents acteurs du développement socio-économique où se définissent des axes de développement et des moyens pour les atteindre. Le modèle de développement socio-économique semble reposer sur la libre initiative des acteurs socio-économiques plutôt que sur des initiatives concertées. Il est donc difficile d'identifier des axes de développement sur lesquels pourrait s'aligner la Caisse Moncton-Beauséjour. Toutefois, cette dernière a identifié des secteurs en développement, comme le secteur des services et celui des technologies de l'information et des communication, pour lesquels elle prévoit jouer un rôle actif en développant ses prêts commerciaux pour les entreprises acadiennes émergentes dans ces secteurs.

anglophone dominante qui n'offre guère de place soit aux francophones soit à la langue française. La présence francophone grandissante à Moncton et les revendications des Acadiens ont certes contribué à franciser les institutions socio-économiques, mais plusieurs gains en ce sens sont récents.

CONCLUSION

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

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

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

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

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

Finalement, la différence coopérative de la caisse ressort. Toutefois, ses actions tendent souvent à la rendre semblable aux institutions financières capitalistes afin - et ceci est un paradoxe - de lui permettre de poursuivre ses activités en tant que coopérative. Si la caisse n'est pas aussi « performante » que ses concurrentes, elle perdra des membres, souvent les plus *lucratifs*. Ces derniers iront chercher les meilleurs services, les meilleurs rendements ailleurs. Or, sans ces membres, la caisse ne pourra survivre et poursuivre sa mission.¹⁹

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

¹⁹ Par plus lucratifs, on entend entre autres les membres avec les dépôts les plus importants qui sont plus « rentables » de par leur rapport [coûts de gestion / montant déposé] plus faible.

5. LA CAISSE POPULAIRE DE NÉGUAC (FRONTIÈRE SUD DE LA PÉNINSULE ACADIENNE (VOIR CARTE 2))

Profil socio-économique général

Il importe de souligner le caractère majoritairement acadien du paysage linguistique du village de Néguaac situé dans le Comté de Northumberland (et à l'intérieur de la paroisse civile d'Alnwick²⁰). Les parlant français sont au nombre de 96% en 1996. Les gens cependant sont fiers d'être bilingues. C'est d'ailleurs une nécessité pour faire affaire avec la ville de Miramichi. D'un côté à 50km nous avons la municipalité de Miramichi avec une population de 19,241 habitants située dans le Comté de Northumberland majoritairement anglophone (71,4% d'anglophones) de l'autre à environ 50km également se trouve la municipalité de services de Tracadie-Sheila (4,733 habitants) située dans le Comté de Gloucester (approximativement la circonscription fédérale d'Acadie-Bathurst) et qui compte 84% d'Acadiens.

...le village (de Néguaac) peut-être considéré autant d'un point de vue historique que géographique, comme la *Porte de la Péninsule acadienne* pour les gens provenant du sud ou de l'ouest de la province²¹

5.1 La dimension du territoire : le projet local de restructuration

La caisse populaire de Néguaac fondée en 1938 est la caisse fusionnante. Cependant, ce fut la Central Crédit Union²² qui a orchestré la fusion de la Crédit Union de Tabusintac avec Néguaac. La Fédération a orchestré quant à elle les fusions des caisses de Lagacéville et de Beaverbrook avec Néguaac. Enfin, la caisse de Rivière du Portage-Brantville a pris l'initiative de se fusionner avec la caisse de Néguaac. Le territoire rural d'étude est celui où se situe les caisses qui ont fait l'objet des fusions et qui comprend le territoire de la clientèle-membre de ces caisses. Ce territoire est compris dans le comté

²⁰ La paroisse civile d'Alnwick bien que située dans le comté de Northumberland fut intégrée dans le cadre des ententes fédérales provinciales pour le développement du Nord de la province qui comprenait les comtés de Gloucester et de Restigouche.

²¹ DelMo Plan Inc. (1998). *Profil du village de Néguaac*, avec la participation de D. Lanteigne, C. Laliberté, M. Thériault et D. Robichaud, Municipalité de Néguaac, N.-B., 27 p.

²² Organisme qui est l'équivalent anglais de la Fédération des caisses populaires acadiennes.

de Northumberland (Neguac, Tabusintac, Lagacéville, Beaverbrook²³) et déborde la frontière pour empiéter sur celui du Comté de Gloucester avec la caisse de Rivière du Portage-Brantville qui outre Brantville et Rivière du Portage englobe les districts de services locaux (DSL) de Val-Comeau et Leech situés dans le comté de Gloucester.

L'actif de la caisse de Tabusintac au moment de la fusion en 1993, était de 1,3 Mi. et comptait 429 membres. Celui de la caisse de Lagacéville était de 1,7. Mi. et on y recensait avant la fusion de 1995, 685 membres. Ces deux caisses, comme on peut le constater au tableau 1, avaient des tailles qui pouvaient difficilement leur permettre d'offrir des services adéquats et elles n'étaient pas rentables. Les caisses fusionnées au milieu des années 1990 avaient un rapport de 1 à 10 au niveau de l'actif par rapport à la caisse fusionnante.

Tableau 8.
Les caisses de Tabusintac et Lagacéville en 1993 et 1995 respectivement
en relation avec celle de Neguac

Caisses du territoire	Actif (\$)	Passif (\$)
NEGUAC 1995	18 187557	18 187557
LAGACEVILLE 1995	1 762512	1 762512
TABUSINTAC 1993	1 262 609	1 262 609

En 1998, ce fut au tour de la caisse de Rivière du Portage-Brantville de fusionner. Elle était rentable, mais ne pouvait plus offrir tous les services demandés, d'où l'initiative de fusionner avec Neguac. De l'avis du gestionnaire du centre de services de Rivière du Portage-Brantville la fusion avec Neguac représentait une bonne occasion d'affaire. Toutefois, certains membres du C. A. de la caisse de Rivière du Portage-Brantville avaient des réserves quant au projet de fusion avec Neguac étant donné l'éloignement des prises de décisions.

²³ La caisse de Beaverbrook (moins de 150,000\$ d'actif) fut fusionnée par la Fédération et ensuite fermée en 2000.

5.1.1 Le territoire de Néguaac

Soulignons que la population du village de Néguaac stagne. De 1991 à 1996, elle a légèrement diminué passant de 1445 à 1435. Le territoire qui dépend majoritairement des ressources de la pêche (industrie traditionnelle locale) et de la forêt (entreprises situées dans la ville de la Miramichi) n'est plus en mesure d'attirer de nouveaux arrivants et même de retenir les populations locales uniquement à partir des ressources naturelles. On le sent bien dans les propos du gérant de la caisse. "Si jamais le moulin fermait ses portes à Miramichi, cela nous ferait très mal". Ou encore en parlant du conflit au sujet du partage de la ressource du homard avec les autochtones "S'il fallait qu'il y ait une modification importante dans la réglementation du homard.. on n'est pas diversifié...".

Les institutions et associations sur le territoire de la communauté de Néguaac sont assez importantes pour une collectivité de cette taille.

-École de la lière à la 12^e année y compris une garderie, une salle de spectacle communautaire de 400 places, une bibliothèque et un gymnase.

-Centre de santé et de services sociaux deux
dentistes plus hygiéniste dentaire
un médecin, une équipe de 5 infirmières (3 provinces dont 2 extra-mural) dix travailleurs sociaux qui desservent les deux côtes de la Miramichi jusqu'à Baie-Ste-Anne
un service de consultation aux familles en crises une pharmacie Jean Coutu un service d'ambulance Croix rouge un service de réhabilitation au travail un service de la Gendarmerie Royale du Canada (3 pour la municipalité)

Le Village est rattaché à la Commission d'expansion économique de la Péninsule (CEEP). On y retrouve également une association de gens d'affaires qui a remplacé la Chambre de commerce locale.

Les entreprises sont au nombre de cent vingt et un (121) ce qui montre la capacité d'entreprendre de la communauté. Mais à l'exception d'une entreprise de transformation du poisson, elles sont toutes de taille inférieures à 50 employés. Également six d'entre elles sont des coopératives.

Les principaux organismes communautaires sont : la banque alimentaire de Tabusintac et le service d'échange de linge familial qui comprend l'aide à la famille ainsi qu'aux enfants et aux femmes, il y a aussi deux garderies : une à Tabusintac et l'autre à Néguaac et enfin deux centres d'hébergement pour personnes âgées à Tabusintac et à Néguaac.

Des parcs récréatifs existent tels : l'île au foin (dans la baie de Néguaac) et le parc Richelieu dans la communauté de Néguaac.

5.1.2 La dynamique des première fusions

Au début des années 90, il y avait 5 caisses dans la région, tandis qu'aujourd'hui, il en reste une seule; mais tous les points de services à l'exception de Beaverbrook ont été conservés. Cette perspective a permis de consolider la présence des caisses sur le territoire.

Les deux premières fusions avec la caisse de Néguaac au milieu des années 1990 touchaient des caisses déficitaires. La Crédit Union de Tabusintac avait des problèmes de rentabilité et la Centrale des Crédit Unions a demandé à la caisse populaire de Néguaac via la Fédération des caisses populaires acadiennes de la fusionner avec Néguaac. Cependant, pour la caisse de Lagacéville, la Fédération a initié la demandé. Ces deux centres rattachés à Néguaac sont toujours ouverts cependant, (tableau 7)

5.1.3 Les fusions récentes

La dernière fusion avec la caisse de Rivière du Portage-Brantville, remonte à 1998. La caisse de Néguaac avec un peu plus de 21.3 Mi. d'actifs comptait 3462 membres. La caisse de Rivière du Portage-Brantville qui comptait approximativement 5.1 Mi. d'actifs et 1812 membres était limité dans son développement et ne pouvait répondre à la demande croissante sur le territoire surtout en provenance du secteur traditionnel des pêches (tableau 9).

5.1.4 État d'avancement et configuration des fusions réalisées

La fusion des caisses sur le territoire Néguaac-Alnwick est terminée pour l'instant... Le directeur de Néguaac peut entrevoir d'autres projets de fusion dans un futur éloigné qui entraînerait une rentabilité régionale mais qui cependant irait à rencontre de l'enracinement local et communautaire de la caisse. Le prix à payer serait l'absence de visibilité dans la communauté par le biais des dons et commandites. À moins, selon lui, que l'on puisse trouver une façon de gérer localement les dons et commandites, on ne voit pas le rôle que pourraient jouer d'éventuelles fusions. Donner au sentier de motoneige de la communauté ou à la salle de spectacle communautaire de Néguaac, a un plus gros impact pour le milieu en terme de visibilité que de verser des dons à l'Hôpital Georges-Dumont de Moncton ou à l'Université de Moncton. Au point qu'on n'envisage pas maintenant d'autres fusions sur le territoire²⁴.

5.2 La dimension entreprise

Comme nous l'avons vu dans la dimension territoire, les caisses populaires du nouveau territoire de Néguaac se sont essentiellement fusionnées pour offrir les services requis par les membres, c'est à dire pour des questions d'efficacité et pour améliorer la rentabilité. La préoccupation des dirigeants demeure qu'une fusion ne se fasse pas au détriment de l'enracinement local.

Ainsi, les caisses de Tabusintac, Lagacéville et Beaverbrook n'étaient tout simplement pas rentables. Quant à celle de Rivière du Portage, elle était en bonne santé financière mais elle ne pouvait plus offrir les services demandés par la clientèle. Les coûts informatiques étaient dispendieux soit 35\$ par personne par an. La fusion de la caisse de Rivière du Portage-Brantville à celle de Néguaac a eu comme effet d'accroître le développement de ce nouveau centre de service précise le directeur de ce centre de service.

²⁴ Concernant la Crédit Union de Burnt Church, elle est ouverte que quelques heures le jeudi et le vendredi soir afin de changer des chèques, mais elle n'est pas concurrente aux activités de Néguaac.

Tableau 9.
Les caisses populaires de Néguaac et de Rivière du Portage-Brantville
avant la fusion

Les caisses dans le territoire de Néguaac-Alswick :	Actif gestion) (en millions) Mars 1999	Effectif total (employés) (liste de paie)	Membres (et/ou nombre de comptes)
Néguaac	21,3	15	3462
Riv. -du-Portage/Brantville	5,1	6	1812
TOTAL:	26,4	21	5214

Sources : *Rapport interne et bilans financier* (1999), Caisse populaire de Néguaac.

Dans le discours du directeur général lors de l'assemblée annuelle de la caisse de Néguaac de mars 2000, on note « ...notre caisse a connu une croissance de 7.18% , ce qui représente le double de celle réalisée chez l'ensemble des caisses populaires acadiennes ». ²⁵

Selon le directeur général, la caisse de Néguaac se distingue par ses dons et commandites évalués à 16 cents du 100\$, alors que la moyenne des caisses populaires acadiennes est de 10 cents du 100\$. C'est ce qui fait la visibilité de la caisse sur le territoire. Mentionnons ici qu'il n'y a aucun plafond pour les dons et commandites dans la Loi sur les coopératives du Nouveau-Brunswick. D'autre part, la caisse de Néguaac dépense davantage en personnel par rapport à l'actif que les autres caisses similaires ou encore que les caisses acadiennes similaires. On peut y voir une régulation locale entre la caisse et la communauté.

Tableau 10.
Coût du personnel, dons et commandites de la caisse de Néguaac
(Année 2000)

	Néguaac pour l'année 2000 \$/100	Caisses similaires à Néguaac Pour l'année 2000 S/100	La Fédération acadienne pour l'année 2000 s/i00
Coût du personnel	2,18	1,91	1,88
Dons et commandites	0,16	0,10	0,10

²⁵ Lévi Caissie, *Rapport interne et bilan financier*, Caisse populaire de Néguaac, mai 2000, p.5

5.2.1 Configuration de la concurrence

Dans la communauté de Néguaac, la Banque Nationale est le principal concurrent. La concurrence sur le territoire provient aussi, mais dans une moindre mesure, d'autres grandes institutions financières dans la ville de Miramichi. En 2000, on recensait trois guichets automatique des caisses²⁶ : deux à Néguaac et un à Rivière du Portage. La Banque Nationale en avait un, la Banque Royale en avait aussi un dans à la station d'essence Irving. Trois autres guichets automatiques (d'institutions des États-Unis) sont aussi sur le territoire et imposent des frais de \$2.00 au client en plus de frais de base à payer : un est à Brantville, un au dépanneur de Tabusintac et un autre à Néguaac.

La concurrence dans le secteur hypothécaire fait en sorte que la caisse doit avoir un taux de .25 à .5% inférieur à ce que recommande la Fédération acadienne des caisses pour attirer la clientèle. Il y a 5 ou 10 ans, les membres auraient accepté de payer .25 à .5 % de plus par fidélité à la caisse. On ne retrouve plus ce phénomène aujourd'hui de l'avis du directeur général.

Pour maintenir la clientèle, la stratégie de la Caisse est de miser sur des services et un contact personnel avec ses clients. Même si elle utilise des nouvelles technologies de l'information et des communications pour offrir certains services (comme le guichet automatique), la Caisse tente de préserver ce qui fait sa distinction sur le marché, à savoir des rapports personnalisés avec les clients. Le directeur de la Caisse tient à souligner que la caisse se démarque de son concurrent, la banque, par son implication communautaire. Cette stratégie insiste sur l'importance du lien personnel entre le membre et sa Caisse. Cela montre que l'ancrage de la Caisse sur le territoire passe plus que jamais par la préservation d'un lien personnel avec le membre, par son soutien aux organismes du milieu et ses taux d'intérêt compétitifs ou inférieurs.

²⁶ André Robichaud, président *Rapport annuel de la caisse populaire de Néguaac*, mai 2000, p.2

Étant donné le nombre élevé de membres et de centres de services ceci se traduirait entre autres par un surplus de caissières par rapport à la moyenne des caisses de sa catégorie (au niveau du membership). Ceci se reflète bien au tableau 1 l(a) où le rapport nombre de caissières par rapport au nombre de membres est nettement plus élevé à Néguaac qu'ailleurs. C'est aussi le cas au tableau 1 l(b) où ce rapport est aussi très élevé dans les centres de services de Néguaac.

Tableau 11 (a).
Caisse populaire de Néguaac et caisses populaires ayant un nombre de
membre équivalent à celle de Néguaac en l'an 2000
Rapport caissières vs la quantité des membres et passif

Caisses	Actif (\$)	Membres (nombre)	Caissières	Passif/ (\$) # de caissières	Nombre de membres/ Nombre de caissières
NEGUAC	34 000 000	6378	9,50	3 578 947	671
LAMEQUE	61 118000	5527	6,00	10186333	921
TRACADIE	54631000	7660	9,50	5 750 632	806

Tableau 11 (b).
Caisse populaire de Néguaac et centre de services
Rapport caissières vs nombre de membres et passif

C.P. de Néguaac et Centres de services	Passif (\$) # de membres	Membres	Caissières	Passif/ (\$) # de caissières	Nombre de membres/ Nombre de caissières
NEGUAC	22 369 000	3462	4,50	4 970 889	769
RDP-BRANTVILLE	5 698 000	1812	2,60	2 191 538	697
LAGACEVILLE	1 461 000	685	1,25	1 168 800	548
TABUSINTAC	1 437 000	419	1,15	1 249 565	364
TOTAL	30 965 000	6378	9,50	3 259 474	671

Quelles tendances dans la transformation de la nouvelle caisse ?

Sous cette dimension, l'analyse porte plus spécifiquement sur la façon dont l'entreprise définit et organise ses services financiers en fonction de la demande locale.

5.2.2 Les besoins financiers du milieu

La clientèle desservie des nouvelles caisses provenant des milieux ruraux y trouve un avantage. Les caisses pouvant offrir à proximité un meilleur service aux membres Ces fusions amènent une consolidation des activités financières de la caisse et prévient ainsi

la fuite de clients-membres en offrant aux caisses fusionnées la possibilité de donner de nouveaux services.

Le taux de chômage, qui est un indice de faible activité économique, montre que la population en quête de travail pourrait bien fuir davantage le milieu. Le taux de chômage atteint environ les 34% en 1996, ce qui est cependant à l'image de la Péninsule acadienne. Notons qu'il s'agit souvent des jeunes en quête d'emplois. En effet, 43,8 % sont dans le groupe d'âge de 15-24 ans selon le recensement de 1996.

Tableau 12.
Bilan de la cohésion sociale au sein de la collectivité des résidents de Néguaac

Une collectivité locale	-Marquée par une stagnation, voire une diminution au plan de : a démographie, l'emploi est fortement saisonnier. Ceci est principalement dû aux contraintes imposées par les ressources naturelles -Des investissements (résidentiels, institutionnels et industriels) mais par une hausse marquée des investissements commerciaux.
Caractéristiques particulières de la population	Population bilingue "ort taux de chômage, de la jeunesse en particulier, ce qui est à l'image de la Péninsule acadienne

Le tableau suivant montre la réponse de la caisse fusionnante et de la caisse fusionnée aux besoins financiers de la population.

Tableau 13.
La réponse financière de la caisse résultant de la fusion et des caisses avant la fusion aux besoins financiers de la collectivité

Rapport Épargne/Crédit	Néguaac (Mars 2000) M : millions	Néguaac (Mars 1999) M : millions	Rivière du Portage/Brant.(1999) m : millions
Crédit total consenti	27,6m 24,7m 2.9m	21,3m 18,9m 2,4m	5,1 4,54 ,54
Prêts aux particuliers			
Prêts aux entreprises			
Epargne totale Épargne à terme Autres	31,7m. 18,5m. 13,2m.	23,8m 14,1m. 9,67 m.	5,3 2,6 : 2,7
Ristourne aux membres	67,000\$	-	- i:
Rentabilité	0,73/100\$	0,64/100\$	0,71/100\$(*)

Sources : Rapports annuels, 1999, voir les pages. 35-36 et 52-53; et 2000, voir la page 29 (*) Sur une période de 10 mois

On constate d'abord l'importance plus grande de la Caisse de Néguaac par rapport à la Caisse de Rivière du Portage-Brantville avant la fusion. Les proportions des prêts par

rapport aux épargnes sont à peu près équivalentes. Même s'il n'y a pas de ristournes versés aux membres, la balance des trop-perçus fut versée directement à la réserve

Les réserves de Néguaac sont de 6,9 % (2 566,577) et celle de Rivière du Portage-Brantville avant fusion était de 9%. La loi exige 3% maintenant et exigera à 5% en 2004. Ajoutons que le calcul des réserves est plus conservateur au Nouveau-Brunswick qu'au Québec où on a une définition plus large de ce qui est incorporé dans les réserves.

Par ailleurs, si on compare les données de l'année 2000 avec celles de l'année 1998, pour la caisse de Néguaac, on constate que le nombre et le montant des prêts accordés sont passés de 1212 pour un montant de 9,3 mi en 1998 à 2115 en 2000 pour un montant de 15,0 mi. Du côté de l'épargne, la Caisse de Néguaac est passé de 22.2 mi en 1998 à 32,3 en 2000 après fusion avec Rivière du Portage-Brantville.

La Caisse de Néguaac répartit les besoins financiers par des prêts personnels et hypothécaires d'une part et des prêts consentis aux entreprises (commerces) d'autre part, en l'an 2000 de la façon suivante 3,8 mi : et 1,1. mi. respectivement.

5.2.3 Les besoins des entreprises locales et l'adaptation de la nouvelle caisse

**Tableau 14.
Configuration des entreprises dans l'économie**

Le tissu industriel	Concentration secteurs traditionnels (pêche et forêt) main d'œuvre peu qualifiée mais tend à devenir de + en + spécialisée
Le tissu commercial	..induit par une demande locale composée : de résidents permanents de tourisme estival
Le tissu institutionnel	In milieu de vie de qualité : bien doté en terme d'infrastructure publique de services sociaux bien doté en infrastructure de services d'éducation bien doté en infrastructure de loisirs (*plus ou moins institutionnel)
Le tissu associatif et l'engagement civique	un réseau "traditionnel" et d'ancrage "paroissial" très dense un esprit d'entrepreneur ship axé cependant sur les ressources locales

Tableau 15.
La répartition du portefeuille de prêts aux entreprises (1999)

Proportion et répartition du crédit aux entreprises	Néguac (caisse fusionnante)	Rivière du Portage-Brantville (centre de services)
Prêts total consentis	26,3m	5,1m
Entreprises	2,9m	0,53m

5.2.4 Une fusion tournée vers le développement et la qualité des services

Dans la Caisse de Rivière du Portage-Brantville, il y a toujours six²⁷ employés équivalent au nombre d'avant la fusion et la Caisse de Néguac, il y en a également un montant d'employés identique à celui d'avant la fusion soit quinze employés. La nouvelle caisse a conservé les employés et mise sur l'amélioration des compétences pour offrir un meilleur service aux membres. À Tabusintac, il y avait de 2 à 2 _ employés et à Lagacéville il y avait de 2 _ à 3 employés. Aujourd'hui, il n'y a qu'un employé dans chaque centre de services. Les prêts se pratiquant à Néguac et la masse salariale étant plus grande, ce qui a permis une légère augmentation du personnel à Néguac.

Le Centre de service de Rivière du Portage-Brantville a conservé les employés en raison des liens personnels qui ont été établis entre les anciens employés et la clientèle. La Caisse reconnaît donc cet actif social que constitue la qualité des relations personnelles entre les clients et les employés et a préféré contribuer à la formation du capital humain. On peut comprendre qu'il n'y ait pas eut de résistance et que le processus s'est très bien déroulé.

²⁷ Des six employés un est à temps partiel

Notons que lors des fusions des caisses de Tabusintac et de Lagacéville dans la première moitié des années 1990, les emplois n'étaient pas protégés : la précarité financière des ces caisses était telle que les membres comprenaient qu'il ne pouvait en être autrement. L'importance de faire travailler les employés des deux caisses selon les mêmes objectifs, les mêmes méthodes de travail n'a posé aucun problème dans le cas de fusion de caisses avec la caisse de Néguaac. Les deux caisses desservaient une clientèle très similaire.

5.3 La dimension association

Quelle nouvelle association (gouvernance coopérative) et quel repositionnement par rapport aux réseaux du milieu, particulièrement les nouveaux réseaux économiques et sociaux (nouvelle gouvernance locale)?

Tableau 16.
Paramètres de la fusion

Paramètres résultants de la fusion
Maintien de l'ouverture du comptoir de service
Une direction locale au sein du centre de service à Rivière du Portage-Brantville seulement.
Une protection de l'emploi local pour Rivière du Portage-Brantville
Une représentation territoriale au sein du nouveau ÇA, garantie pour Rivière du Portage-Brantville; pour une période de 2 ans à Lagacéville qui est déjà écoulée. Mais pas d'entente de la sorte pour Tabusintac.

5.3.1 Le repositionnement potentiel de la caisse dans la gouvernance de son milieu

L'association issue de la communauté représente les membres des caisses populaires acadiennes. En fusionnant, elle s'assure temporairement du moins de la représentativité du milieu pour les caisses fusionnées qui l'ont demandé afin de garder sa légitimité sur le territoire.

5.3.2 La cartographie des réseaux socio-économiques du développement local

**Tableau 17.
Les réseaux des membres du conseil d'administration**

Emploi	Organisme	Type d'organisme	Territoire
Directrice d'école	Sté. culturelle de Néguaac Ass. des familles Breault Centre Lagacéville Branché Prog. d'aides aux employés	Culture Culture Services techniques Services de proximité	Néguaac Néguaac Lagacéville Tracadie (régional)
Enseignant	Club Richelieu	Culturel	local
Enseignante	Alpha Néguaac	Culture	Local
Electricien	Hockey mineur Club Richelieu	Sport Culture	Local Local
Vendeur d'antiquité	Conseil paroissial	Politique locale	local
Pêcheur côtier			Riv. du Portage
Enseignant (cadre) Collège communautaire 'Miramichi)	Club Richelieu		Local
Opérateur (moulin à papier Miramichi)	Marguillier (paroisse religieuse)	Religieux	Local
Technicien forestier 'retraité)	Sentier Néguaac	Tourisme/Loisir	Local

- Deux grandes sphères de finalités : sociale et économique

La mission sociale de la caisse : présence active dans la communauté

Il n'y a pas de plan de recrutement particulier pour les élus du Conseil d'administration de la caisse. On peut noter cependant que le recrutement se fait autour du territoire paroissiale. Notons que le secteur de l'éducation est très bien représenté.

La mission économique

Au niveau économique on note que le secteur de la forêt, de la pêche et des affaires (Sentier Néguaac), on demeure dans les secteurs traditionnels liés aux ressources naturelles du milieu.

Une interface très communautaire

Les aspects éducatifs ainsi qu'une représentation des secteurs traditionnels de la pêche et de la forêt sont prédominants. Également la représentation d'ouvriers spécialisés et de vendeurs illustre bien l'ancrage paroissial et communautaire de la caisse.

5.3.3 Quel est le positionnement de la caisse dans cette dynamique?

Tableau 18.
Les liens associatifs de gouvernance entre la caisse et son territoire

Un lien avec le milieu communautaire :	Comité d'aide aux employés
Un lien avec le milieu touristique et du loisir	Sentier Néguaç
Un lien fort avec le milieu de l'éducation:	Trois enseignants locaux et un du secteur des collègues communautaires
Un lien avec le secteur économique traditionnel	Des représentants de la foresterie et des pêcheries
Un lien avec la paroisse religieuse catholique	Un administrateur est aussi marguillier.
Aucun lien avec le milieu de santé et des services sociaux	

5.4 La dimension du développement

Quelle implication (vision, contributions, retombées) de la caisse dans le développement local et par rapport aux priorités du milieu (sociales, économiques, communautaires) ?

Au niveau du développement économique, la situation est beaucoup moins reluisante que le cas du Grand Moncton. Bien que la région ait fait d'importants progrès au cours des dernières décennies, l'économie régionale de Néguaç-Alnwick comme celui de la Péninsule acadienne y est toujours déficiente due à la faible diversité.

Les nombreuses initiatives gouvernementales - principalement fédérales - ont permis de mettre en place une bonne infrastructure. L'économie s'est quelque peu diversifiée. N'empêche que le chômage représente un problème important. Particulièrement, le travail saisonnier reste maître. Liés aux secteurs de la pêche, de la tourbe, du tourisme et de la forêt, ces emplois procurent un minimum de travail à des milliers d'individus. Il ne s'agit toutefois pas, dans la très grande majorité des cas, d'emplois fortement rémunérés. De plus, les récentes modifications au régime d'assurance-emploi ont fortement touché la région. Un résultat de cette situation difficile

est un exode des jeunes vers les plus grands centres qui offrent de meilleures perspectives d'emplois.

Des difficultés économiques ne peuvent qu'influencer les activités d'une caisse, facteur qui est beaucoup moins important pour ne pas dire inexistant dans un centre relativement prospère comme Moncton. On peut noter à titre d'exemple le taux de chômage relativement élevé, la nature saisonnière de nombreux emplois et le revenu moyen relativement faible comme des indicateurs de cette relative faiblesse. Ceci engendre une plus grande vulnérabilité financière autant d'un point de vu individuel que collectif. Cette vulnérabilité financière se traduit par un degré de risque relativement élevé pour la caisse comparativement à d'autres caisses dans des milieux où l'économie est plus performante - comme la région de Moncton.

5.4.1 Les moyens et le niveau d'intervention de la nouvelle caisse

Dans le bilan social que font traditionnellement les caisses populaires acadiennes, celles-ci ont l'habitude de chiffrer l'implication bénévole, la masse salariale injectée dans le milieu, le volume et la répartition des dons et commandites, les liens traditionnels avec le milieu scolaire et sanitaire, la contribution à des campagnes de levée de fonds, la ristourne aux membres. La qualité du service aux membres ainsi que le leitmotiv de la caisse de Néguaac.

La contribution financière de la nouvelle caisse au développement local, la contribution de la caisse au développement de la collectivité territoriale est davantage manifeste dans la sphère des dons et commandites.

5.4.2 Les fonds indépendants

Il y a deux Centres locaux de développement d'entreprises (CLDE) soit la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de la Péninsule acadienne à Tracadie et le Northumberland Business Advisory Center (NBAC) de Miramichi dans la municipalité de Miramichi. Ces Fonds ont été fondé par le gouvernement fédéral au cours des années 80s pour les régions rurales. Mais la caisse de Néguaac est indépendante de ce fond. Elle

finance rarement des projets de la SADC ou de la NBAC.

La contribution *non financière* (bénévolat par exemple) de la nouvelle caisse au développement local n'est pas apparue lors de notre enquête.

- Réseau "social-économique"

Une intervention axée sur les activités traditionnelles par rapport aux priorités du milieu.

L'intervention de la caisse apparaît essentiel du point de vue de son soutien en terme de dons avec les projets qui ont un impact sur le tissu social du milieu, comme le montre les tableaux 16 et 17. Les dons et commandites dépassent largement la moyenne des caisses acadiennes comme nous l'avons vue précédemment au tableau 9.

Il n'y a pas d'alignement de la caisse avec les priorités économiques du milieu. Soulignons cependant que si la caisse est indépendante des initiatives économiques du milieu, elle n'est toutefois pas insensible aux priorités économiques du milieu comme en témoignent précédemment les propos du directeur général en parlant du danger de trop dépendre de deux ressources naturelles traditionnelles que sont la forêt et la pêche. Les propos du directeur général sur le droit d'accès aux ressources naturelles, avec la confirmation des droits ancestraux des autochtones, laissaient voir une certaine inquiétude.

- L'alignement de la caisse avec les priorités sociales du milieu

Tableau 19.
Les priorités sociales du milieu

Les interventions dans le milieu	Projets soutenus par la caisse
Priorités : Outils:	Salle de spectacle Bibliothèque, « Aréna » (patinoire couverte) Sentiers Néguaac (de motoneige), etc... .
Projets locaux en partenariat :	Aucun d'identifié

Conclusion

Le cas étudié ici semble assez typique en ce qui concerne la façon dont s'orientent et s'opèrent les fusions de caisses en milieu rural acadien. On est bien loin ici d'un modèle

de rationalisation tel qu'opéré au sein d'une entreprise privée, selon les seules logiques sectorielles de marché.

- L'ancrage de la caisse dans la gouvernance locale semble plutôt effacé. La caisse intervient d'abord et avant tout dans le but de satisfaire les prêts hypothécaires et personnels de ses membres. La caisse intervient également dans le territoire Alnwick-Néguac qui compte 1/3 de la population active en chômage²⁸ et qui est relativement homogène sur le plan des ressources (pêche, forêt);
- Le rôle de l'association dans l'orientation des fusions en raison d'un processus participatif du Conseil d'administration mais surtout dû à la vision du directeur général de la caisse dans leur milieu;
- Pas de rationalisation des effectifs mais la recherche d'un renforcement et d'une amélioration de la qualité des services offerts au milieu par la caisse;
- L'équilibre de la représentation territoriale garantie ou à court terme, selon la demande des caisses fusionnées entre les petites et les grosses caisses;

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

Par ailleurs, en nous référant aux pistes de réflexion sur un regroupement de caisses populaires Desjardins en milieu rural québécois produites par des chercheurs du

²⁸ Ceci peut s'expliquer par l'importance de la population impliquée dans le traitement des ressources naturelles qui est saisonnier.

CRISES²⁹ on peut revenir sur la question de la contribution spécifique de l'entreprise collective à la cohésion de la société locale acadienne.

Nous pouvons tenter de représenter ainsi la participation de la nouvelle caisse populaire acadienne au circuit de la production de la cohésion sociale.

- Au plan financier, la caisse peut potentiellement se distinguer en participant différemment d'une banque à l'amélioration de la cohésion économique du milieu:
- En canalisant davantage d'épargne locale par le biais de la sensibilité aux besoins de ses membres, ou encore par le maintien des employés à des traitements équitables et à des échelles salariales équivalentes de la caisse fusionnée.
- La caisse étudiée ici témoigne d'un alignement sectoriel pour les prêts commerciaux (pêche côtière artisanale).

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

Par ailleurs, la caisse se distingue aussi des banques par sa base associative, en s'assurant que la communauté contrôle le processus de décision de la caisse.

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

²⁹ Mager, L. (sous la dir. de M.-C. Malo et B. Lévesque) (2000), « La reconfiguration des Caisses populaires Desjardins, Quelle incidence sur la cohésion au niveau local ? Le cas de la nouvelle caisse dans la MRC de Memphrey-Magog », *Cahier du CRISES*, 40 p.

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

Par ses processus associatifs de gestion,

- La coopérative financière peut réaliser un arbitrage qui tient compte des préoccupations territoriales (besoins de prêts hypothécaires et de prêts personnels plus équitables) à sa logique sectorielle (pêche commerciale artisanale, activités forestières). Elle est ainsi plus sensible aux besoins de son membership.
- Par contre, son implication comme institution dans la gouvernance du territoire rural locale est plutôt limitée. La caisse est cependant très attentive à la prise en charge du milieu par l'ensemble ses membres apportant sa vision et son expertise propre.
- Enfin, à la différence de l'entreprise privée, la caisse contribue à l'éducation financière et à la relève démocratique tout en situant ses enjeux dans un cadre territorialisé élargie qui vient redynamiser la collectivité. Elle peut contribuer au renforcement et au renouvellement du capital social qu'elle a mis en œuvre à travers son réseau associatif.
- Ses activités génèrent davantage aussi des répercussions socio-économiques concrètes pour les individus, tels l'amélioration de la richesse et du patrimoine collectif le maintien de l'emploi local (dans la mesure de ses capacités) ou encore l'intégration des plus démunis, parfois difficiles à mesurer.

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

CONCLUSION GÉNÉRALE DES DEUX CAS ÉTUDIÉS

1. Le territoire des caisses acadiennes s'est profondément modifié. Cependant, si en ville la base paroissiale tend à s'estomper au profit d'une communauté urbaine plus large, en milieu rural la base paroissiale est encore relativement importante.
2. Pour l'entreprise coopérative, la fusion ne se fait pas au prix de fermeture comme dans une banque ni de pertes d'emploi. On peut voir peu de changement dans les fonctions. Par exemple, les anciens D.G. deviennent des directeurs de centre de services au même salaire. Au niveau du personnel, les caisses ont approximativement le même nombre d'employés qu'auparavant. On a misé sur une stratégie visant à conserver les liens personnels établis entre les employés et les clients. On voit l'importance que prennent les services et les rapports personnels dans la gestion des Caisses. Certains critères, comme les exigences de servir la population dans les deux langues sont jugés très importantes comme le montre les cas de Néguaac-Alnwick et de Moncton-Beauséjour. La motivation à faire des fusions semble renvoyer à des avantages économiques (financiers) de même qu'à une volonté d'offrir de meilleurs services, puisque les fusions s'accompagnent d'une réingénierie (qui a même précédé dans le cas de la caisse urbaine) qui visent à réorganiser l'organisation du travail et la prestation des services en rationalisant (éliminant) les opérations inutiles. Cela suppose une nouvelle culture d'entreprise qui vise à impliquer davantage les employés. Cet aspect de la réingénierie n'a pratiquement pas eu d'impact dans la caisse rurale acadienne. L'entreprise coopérative se distingue par les dons et commandites. Ceci fut davantage souligné par la caisse rurale qu'urbaine.
3. l'Association : la représentation territoriale des membres du ÇA pour les caisses fusionnées est temporaire dans la plupart des cas à l'exception d'une caisse rurale fusionnée qui a négocié une représentation du tiers du conseil d'administration. Les élus sont là pour appuyer le D.G. en qui ils ont une grande confiance. Ceci ressort aussi bien en milieu rural qu'urbain. Soulignons que les fusions sont voulues par les caisses et les membres et ne sont pas imposées par la Fédération des caisses populaires acadiennes à

l'exception, comme nous l'avons souligné précédemment, des caisses de Tabusintac et Lagacéville qui n'étaient pas rentables.

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

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

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

TABLEAUX SOCIO-DEMOGRAPHIQUES DES DEUX CAS ÉTUDIÉS

Tableau A1: DONNEES DEMOGRAPHIQUES, NOUVEAU-BRUNSWICK, MONCTON-DIEPPE-RIVERVIEW ET NEGUAC-ALNWICK, 1996

	NB	M-D-R	N-Alnwick
Population-1991	723900	83743	8733
Population-1996	738133	88463	8619
Variation (%)	1,97	5,64	-1,31
Superficie (km2)	71569	228	750
0-9ans(%)	12,6	11,8	12,0
10-19ans(%)	14,2	12,7	15,9
20-29ans(%)	14,1	15,8	15,5
30-39ans(%)	16,8	16,8	16,6
40-49ans(%)	15,6	15,6	14,6
50-59ans(%)	10,1	10	10,1
60-69ans(%)	7,6	7,6	7,0
70-79ans(%)	5,9	6,5	5,6
80ans + (%)	3,1	3,3	2,7
Pop non-immigrante (%)	96,5	96,4	99,1
Né dans la province (%)	82,0	73,1	93,5
Pop immigrante (%)	3,5	3,6	0,8
Anglais langue mat. (%)	65,4	65,5	17,5
Français langue mat. (%)	33,1	33,2	81,5
Autre (%)	1,4	1,3	0,9

Source: Statistique Canada, Données du recensement

Tableau A2 : MARCHE DU TRAVAIL, NOUVEAU-BRUNSWICK, MONCTON-DIEPPE-RIVERVIEW ET NEGUAC-ALNWICK, 1996

	NB	M-D-R	N-Alnwick
Taux d'activité	62,2	66,2	51,8
Rapport emploi-population	52,6	60,0	34,1
Taux de chômage	15,5	9,3	34,2
Secteurs d'activité (%)			
Agriculture et de services connexes	2,4	0,6	3,3
Pêche et du piégeage	1,7	0,2	8,9
Exploitation forestière et serv forestiers	2,1	0,1	6,2
Mines, carrières et puits de pétrole	1,2	0,1	3,4
Industries manufacturières	13,0	8,0	17,0
Construction	6,8	4,7	10,5
Transport et entreposage	4,8	7,3	3,1
Communications et autres services publics	3,7	5,0	2,5
Commerce de gros	3,9	6,6	2,2
Commerce de détail	12,7	13,9	11,7
Intermédiaires financiers et assurances	2,5	4,1	1,0
Serv immobiliers et agences d'assurances	1,2	1,7	0,4
Services aux entreprises	4,0	5,3	0,9
Services gouvernementaux	8,4	7,6	4,0
Services d'enseignement	7,4	7,6	6,8
Soins de santé et services sociaux	10,7	12,2	8,0
Hébergement et restauration	6,6	7,1	5,3
Autres industries de services	7,0	8,0	4,4

Source: Statistique Canada, Données du recensement

Tableau A3: Scolarisation de la population adulte, Nouveau-Brunswick, Moncton-Dieppe-Riverview et Néguaac-Alnwick, 1996

	NB	M-D-R	N-Alnwick
Niveau inférieur à la 9e année	16,5	10,1	34,8
De la 9e à la 13e année	38,6	34,9	38,9
Sans certificat d'études secondaires	23,9	20,8	27,3
Avec certificat d'études secondaires	14,7	14,1	11,6
Cert ou diplôme d'une école de métiers	3,3	2,9	3,0
Autres études non universit seulement	21,6	25,1	13,3
Sans certificat ou diplôme	4,3	5,4	2,5
Avec certificat ou diplôme	17,3	19,7	10,7
Études universitaires	20,1	27,0	10,2
Sans grade	9,9	12,5	5,9
Sans certificat ou diplôme	5,2	6,6	3,6
Avec certificat ou diplôme	4,7	5,9	2,2
Avec baccalauréat ou diplôme supérieur	10,2	14,5	4,2

Source: Statistique Canada, Données du recensement

Tableau A4: Revenus - familles, Nouveau-Brunswick, Moncton-Dieppe-Riverview et Néguaac-Alnwick, 1996

	NB	M-D-R	N-Alnwick
Moins de 10000\$	6,7	4,6	11,8
10000\$ - 19999\$	13,5	10,6	24,1
20 000 \$-29 999 \$	15,2	12,1	15,5
30 000 \$-39 999 \$	15,2	14,2	16,3
40 000 \$-49 999 \$	14,0	14,4	11,4
50 000 \$-59 999 \$	10,8	12,0	7,1
60 000 \$-69 999 \$	8,3	9,6	6,7
70 000 \$-79 999 \$	5,5	6,7	2,8
80 000 \$-89 999 \$	3,7	5,3	2,8
90 000 \$-99 999 \$	2,5	3,4	0,0
100 000\$ et plus	4,7	7,0	1,5
Revenu moyen des familles \$	45010	51968	33522

Source: Statistique Canada, Données du recensement

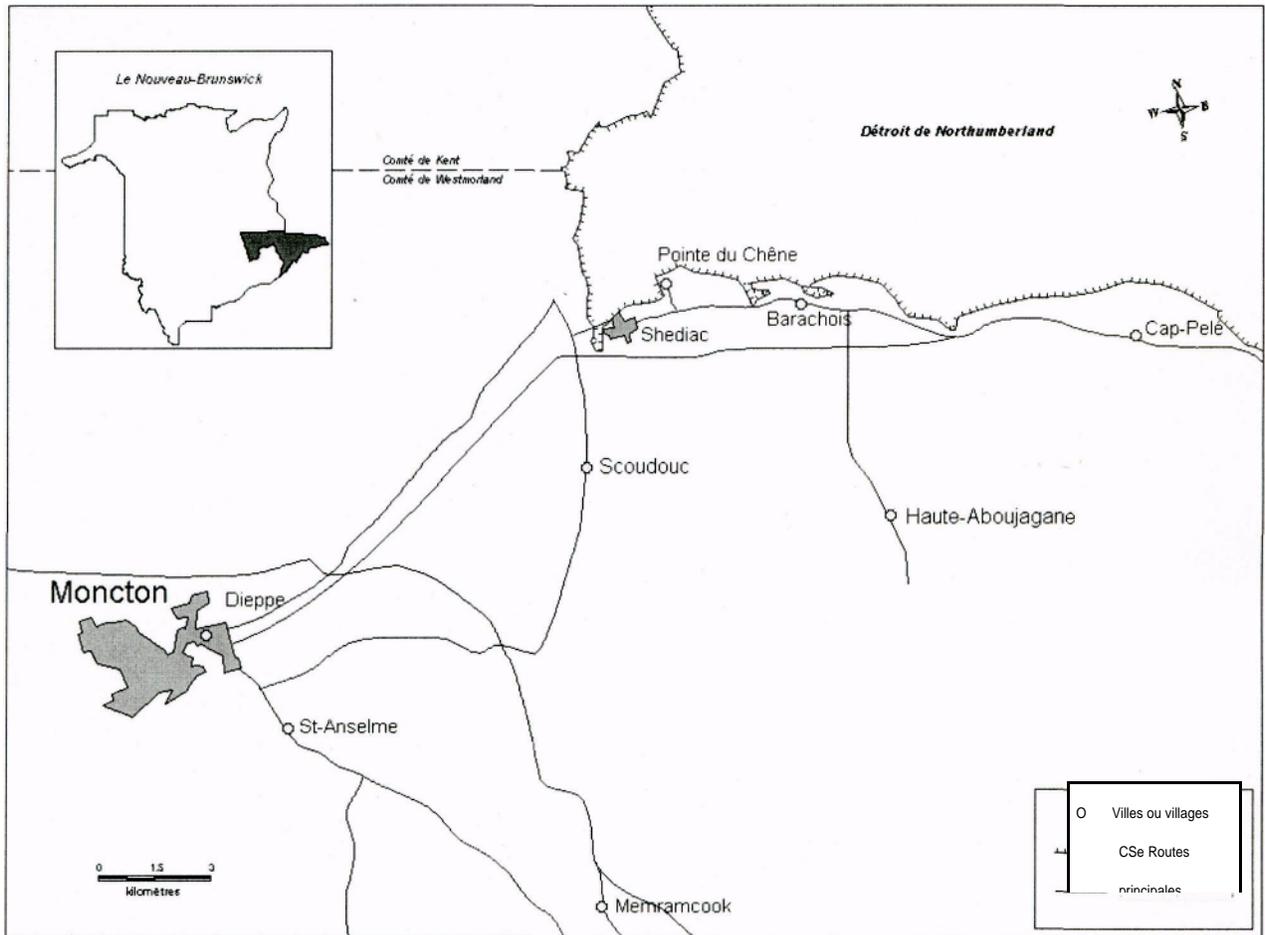
Tableau A5: Logements, Nouveau-Brunswick, Moncton-Dieppe-Riverview et Néguaac-Alnwick, 1996

	NB	M-D-R	N-Alnwick
Propriétaire (%)	74,0	64,2	86,0
Locataire (%)	26,0	35,8	14,0

Source: Statistique Canada, Données du recensement

CARTES DE LA REPARTITION TERRITORIALE DES CAISSES DES DEUX CAS ÉTUDIÉS

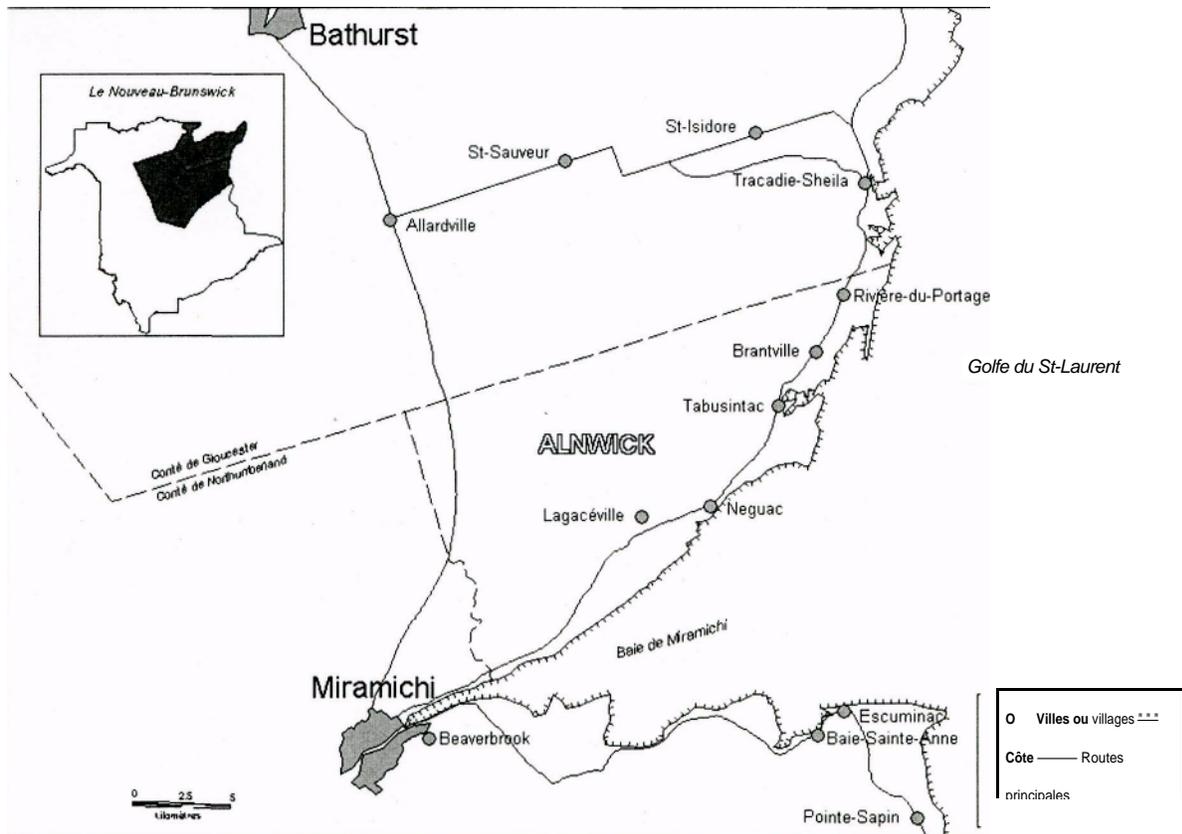
CARTE 1 : Carte du territoire des caisses populaires acadiennes du Grand Moncton et des environs



Source: Département d'énergie, des mines et des ressources
Carte topographique: Moncton 21-L, 1976

Réalisé par Pascal Levesque, 2000

CARTE 2: Carte du territoire des caisses populaires acadiennes de Néguaac-Alnwick



Source: département des mines et des ressources
Carte géographique 1959

Réalisé par Pascal Lévesque, 2000