

CAHIER DU CRISES

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale

ES0106
Coopératives financières,
cohésion sociale et territoire :
la Caisse populaire Desjardins Allard-St-Paul
issue de fusions de caisses dans l'arrondissement Sud-Ouest (Montréal)

Par Annie Camus
sous la direction de
Marie-Claire Malo et Benoît Lévesque

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

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

RESUME

Le Mouvement des caisses Desjardins a entrepris non seulement une réingénierie de ses processus mais aussi une restructuration à la fois au sommet (fédération unique) et à sa base, dans son réseau. Les fusions de caisses amènent des caisses plus grosses chapeautant des centres de services aux particuliers. Les conseillers financiers pour les entreprises sont regroupés dans des centres financiers pour les entreprises (CFE).

Voilà pour le modèle mais qu'en est-il sur le terrain d'autant plus que le passage à une échelle supra-locale n'est pas un phénomène isolé ?

L'élargissement du territoire local au Québec a débuté il y a plusieurs années et s'intensifie avec les projets de fusions de municipalités. Dans ce contexte, qu'en est-il de l'arrimage entre la "nouvelle caisse" et le "nouveau local"? Comme entreprise, comment la nouvelle coopérative financière répond-elle aux besoins en services financiers de son milieu (particuliers, entreprises) ? Comme association, comment sa nouvelle gouvernance combine-t-elle l'ancien et le nouveau ; quel est son arrimage aux nouveaux réseaux supra-locaux ? Enfin, quel est son rapport au développement du milieu (secteurs et projets structurants, etc.)? Organisation à dimension collective, comment la caisse populaire Desjardins participe-t-elle à la production de cohésion sociale ? C'est dans cette perspective que seront présentés les résultats préliminaires d'une étude de cas effectuée sur le territoire de la Ville de Montréal, arrondissement Sud-Ouest, et qui se penche sur un projet de fusion entre les caisses populaires Saint-Jean-de-Matha et Côte-St-Paul, fusion qui sera effective à partir du 1^{er} janvier 2001.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
1. LA DIMENSION TERRITOIRE	3
1.1 LES ARRONDISSEMENTS : LE « NOUVEAU » TERRITOIRE LOCAL EN CONTEXTE URBAIN MÉTROPOLITAIN	3
<i>L'arrondissement Sud-Ouest : territoire de référence</i>	<i>5</i>
1.2 VERS LA NOUVELLE CAISSE : UN PROJET DE FUSION DANS L'ARRONDISSEMENT SUD-OUEST DE LA VILLE DE MONTRÉAL	10
1.3 QUELLE LOGIQUE TERRITORIALE DE RESTRUCTURATION POUR LES CAISSES POPULAIRES ?.....	12
2. LA DIMENSION ENTREPRISE.....	13
2.1 LES BESOINS DU MILIEU : CARACTÉRISTIQUES SOCIO-ÉCONOMIQUES DE LA POPULATION.....	13
2.1.1 <i>Arrondissement Sud-Oues</i>	<i>13</i>
2.1.2 <i>Quartier Côte-St-Paul/Ville Émard.....</i>	<i>16</i>
2.1.3 <i>Les entreprises et organismes du territoire.....</i>	<i>17</i>
2.2 ASSURER LA PÉRENNITÉ : UNE FUSION TOURNÉE VERS LA CONSOLIDATION ET LA CROISSANCE.....	17
2.3 LA TRANSFORMATION DES SERVICES À LA NOUVELLE CAISSE : VERS UN RENOUVELLEMENT DE LA PROXIMITÉ?	20
3. LA DIMENSION ASSOCIATION.....	27
3.1 GOUVERNANCE LOCALE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE DU SUD-OUEST : UNE TRADITION COMMUNAUTAIRE	27
3.2 FUSION DES CAISSES I UNE ASSOCIATION TRADITIONNELLE ET PARTICIPANTE	30
3.3 QUELLE NOUVELLE ASSOCIATION ET QUEL REPOSITIONNEMENT DANS LA GOUVERNANCE DU MILIEU ?.....	32
4. LA DIMENSION DÉVELOPPEMENT.....	35
4.1 REVITALISATION, CONSOLIDATION ET INNOVATION : UN DÉVELOPPEMENT LOCAL SOCIAL ET ÉCONOMIQUE DYNAMIQUE.....	36
4.1.1 <i>Des priorités et des projets</i>	<i>36</i>
4.1.2 <i>Des outils financiers diversifiés.....</i>	<i>39</i>
4.2 LA NOUVELLE CAISSE : CONTRIBUTION ET INTERVENTION DANS LE DÉVELOPPEMENT LOCAL	40
4.2.1 <i>La contribution de la caisse au développement local</i>	<i>40</i>
4.2.2 <i>L'alignement de la caisse avec les priorités économiques et sociales du milieu.....</i>	<i>42</i>
CONCLUSION	44

TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLEAU 1 : RÉFÉRENCE TERRITORIALE DANS LA DISTRIBUTION DES PRINCIPALES INSTITUTIONS SUR LE TERRITOIRE DE LA VILLE DE MONTRÉAL	4
TABLEAU 2 : POLARISATION INTERNE DU TERRITOIRE SUD-OUEST	7
TABLEAU 3 : POLARISATION EXTERNE DU TERRITOIRE SUD-OUEST-PÔLES PRINCIPAUX SEULEMENT	9
TABLEAU 4 : LES TROIS CAISSES DE CÔTE-ST-PAUL/VILLE ÉMARD	11
TABLEAU 5 : LA PRÉSENCE DES BANQUES SUR LE TERRITOIRE DU SUD-OUEST	18
TABLEAU 6 : CONFIGURATION DES ENTREPRISES DANS L'ÉCONOMIE LOCALE.....	21
TABLEAU 7 : RECOMMANDATIONS INITIALES DU CREESOM	37
TABLEAU 8 : PRINCIPAUX FONDS ACCESSIBLES AU PROJET DE DÉVELOPPEMENT LOCAL DANS LE SUD-OUEST.....	40

Introduction

Ce texte expose les résultats d'une étude de cas réalisée dans le cadre du projet de recherche intitulé « *Coopératives financières et cohésion sociale : quelle interface avec le nouveau local ?* ». Ce projet repose sur l'hypothèse que les coopératives de services financiers, de par leur identité et structure coopérative, de par leur tradition de proximité et de par leur histoire transcendent leur rôle économique pour apporter une contribution importante à la cohésion sociale du territoire où elles œuvrent. Plus précisément, au Québec, il s'agit de voir comment les caisses populaires Desjardins, à travers la vaste restructuration de leur réseau, peuvent et pourront encore apporter cette contribution à la cohésion dans un territoire qui est lui même en reconfiguration. En effet, on assiste à une double dynamique : d'une part, Desjardins, dans un contexte de forte concurrence et de déréglementation du secteur financier, tente de se positionner face aux banques et autres institutions financières. Pour ce faire, Desjardins a entrepris d'alléger sa structure à la fois par une réduction des paliers (passage à la fédération unique) ainsi que par une reconfiguration du réseau visant à réduire le nombre de caisses. D'autre part, on constate un changement dans le territoire de référence et l'apparition de ce que plusieurs appellent le « nouveau local », plus large que la municipalité ou la paroisse, l'ancien local, mais plus restreint que la région. Ce nouveau territoire « supra-local » ou « infra-régional », bien qu'encore en construction, semble effectivement vouloir s'institutionnaliser comme territoire de référence. En effet, de plus en plus de structures institutionnelles et de regroupements reprennent les frontières définies par ce « nouveau territoire local », comme les municipalités régionales de comté (MRC) au Québec, dans l'organisation de leurs services et programmes. Cette reconfiguration du découpage s'accompagne aussi d'un intérêt renouvelé pour le développement local émergent et endogène, par opposition au développement par le haut, dirigé par l'État. De cette double mouvance, quel est donc l'arrimage possible entre la « nouvelle caisse » fusionnée et les institutions de ce « nouveau local » ? Cette question est d'autant plus intéressante que dans le cas de Desjardins, il s'agit d'une institution ayant émergé et s'étant développée spécifiquement à travers son ancrage à ce qui est devenu aujourd'hui l'ancien local. Comment les caisses vont-elles pouvoir renouveler leur lien de proximité avec le milieu et s'investir dans le développement économique et social du territoire ? Résisteront-elles à une réduction de leur rôle vers une fonction purement économique ?

Troisième de la série, cette monographie propose une étude de cas effectuée cette fois en région urbaine métropolitaine, les deux études précédentes ayant été effectuées en région, dans la

MRC Memphrémagog et la MRC de Juliette. Par ailleurs, le cas ici étudié est celui d'un projet de fusion, devant prendre effet le 1^{er} janvier 2001, entre deux caisses soit la Caisse populaire Desjardins Côte-St-Paul (CSP) et la caisse populaire Desjardins Saint-Jean-de-Matha de Montréal (SJM) située dans le Sud-Ouest, un des neuf arrondissements de la Ville de Montréal. Basée sur une dizaine d'heures d'entrevue avec des représentants locaux des caisses et de la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC), le RESO, également mandataire, comme les six autres CDÉC sur le territoire de la Ville de Montréal du mandat de Centre local de développement (CLD), ainsi que sur de l'information provenant des documents obtenus à la fois des caisses (rapports annuels et bilan social) et du milieu (Statistiques socio-économique, Plans de développement, Bilans d'activité, Rapports d'exercices de concertation...), cette étude repose également sur une connaissance personnelle du milieu à titre de résidente et du fruit de cinq années d'implication communautaire sur le territoire.

Les résultats seront présentés, ici aussi, selon le modèle dans la première monographie du projet, et qui comporte quatre dimensions : le territoire ou la dimension spatiale, la caisse comme entreprise ou la dimension économique, la caisse comme association ou la dimension démocratique et finalement la projection dans une finalité collective, la dimension du développement local économique et social. On cherchera donc quel rapport il y a entre le territoire de la nouvelle caisse et celui du nouveau local, entre la nouvelle coopérative de services financiers et les besoins financiers du milieu, entre la nouvelle gouvernance et les nouveaux réseaux supra-locaux et finalement entre la nouvelle caisse et le développement du milieu, à travers les projets et secteurs structurants.

1. La dimension TERRITOIRE

Dans cette section, nous devons nous attarder en premier lieu, au concept de nouveau territoire supra-local dans le cas de Montréal, en ce que celui-ci diffère de la logique régionale des MRC du reste du Québec. Dans un deuxième temps, nous présenterons le projet de fusion en question et son inscription dans la vaste restructuration que connaît le réseau des caisses populaires Desjardins. Les caisses, si elles ont été fortement encouragées par leurs fédérations respectives à s'engager dans des regroupements, bénéficient cependant d'assez d'autonomie pour pouvoir réfléchir et discuter des modalités de regroupement (fusion, alliance, partage de service, fermeture...) et des entités potentielles à regrouper. Nous examinerons donc à quelle logique territoriale les caisses étudiées ont eu recours dans l'élaboration du projet de fusion et comment ce nouveau territoire entre en résonance avec la dynamique territoriale associée au nouveau local.

1.1 Les arrondissements : le « nouveau » territoire local en contexte urbain métropolitain

Les deux monographies précédentes effectuées dans les régions de l'Estrie et de Lanaudière ont tenté d'identifier un nouveau territoire institutionnel, celui des municipalités régionales de comté (MRC). Mais le cas de Montréal, plus précisément de la Ville de Montréal, où le concept même de MRC est vide de sens, ne peut évidemment pas s'inscrire dans cette logique. Quel y est donc le territoire de référence ? À quelle logique territoriale répond le découpage institutionnel ? et l'identité de la population ? Peut-on parler de nouveau local ? Si oui, comment ? Si au départ Montréal, comme ailleurs au Québec, a longtemps fonctionné en référence à l'ancien local, c'est-à-dire la paroisse, il n'en est plus de même aujourd'hui. En effet, ce que l'on constate de nos jours, autant à travers l'appartenance des résidents qu'à travers les réseaux et structures institutionnelles, c'est une superposition de plusieurs cartes ou découpages. D'abord le territoire plus large de l'île de Montréal, identifié comme le territoire de la Communauté urbaine de Montréal (CUM,) et qui regroupe 29 municipalités dont la Ville de Montréal (Carte 1). La CUM est un organisme intermunicipal, un regroupement de municipalités, dans le but de gérer conjointement les services de sécurité publique (service de police de la communauté urbaine de Montréal -SPCUM), de transport collectif (Société de transport de la communauté urbaine de Montréal -STCUM - et bureau du taxi), de qualité du milieu (stations d'épuration des eaux), de mise en valeur du territoire (aménagement et parcs-nature), d'évaluation foncière et des services culturels (conseil des Arts). À l'intérieur du territoire de la Ville de Montréal ont retrouvé ensuite deux autres territorialités : les quartiers de Montréal, référence antécédente, et les arrondissements, plus

récents. En effet, la Ville de Montréal est, depuis le début des années 1990, découpée en 9 arrondissements, chacun regroupant un ou plusieurs des anciens quartiers (Carte 2) pour lesquels il existe encore cependant des conseils de quartier. Or, on constate d'une part que les différentes institutions non seulement ne prennent pas toutes comme référence le même découpage du territoire mais il arrive qu'une même institution fasse appel à différentes cartes (Tableau 1). D'autre part, et particulièrement dans le cas du Sud-Ouest, on retrouve à travers les différents documents institutionnels une certaine confusion, certains identifiant comme quartier le territoire que d'autres désignent par le nom d'arrondissement.

Tableau 1 : Référence territoriale dans la distribution des principales institutions sur le territoire de la Ville de Montréal

Institution	Territoire de référence
Centre local de services communautaires (CLSC)	Principalement le quartier , exception faite du CLSC de Verdun/Côte-St-Paul qui réunit une ville avoisinante et un quartier de Montréal.
Corporations de développement économique communautaire (CDEC)	Par arrondissement , exception faite de Rivière-des-Prairies/Pointe-au-Tremble et Ville-Marie, deux arrondissements qui n'ont pas de CDEC.
Centre local de développement (CLD)	Un CLD pour toute la ville de Montréal mais dont le mandat a été délégué à chacune des sept CDEC, donc par
Centre local d'emploi (CLE)	Par quartier ou par arrondissement .
Commissions scolaires	Une francophone pour toute la Ville de Montréal et une anglophone pour toute la Ville de Montréal.
Carrefour jeunesse emploi (CJE)	Par arrondissement (Sud-Ouest ; Ahuntsic / Bordeaux / Cartierville ; Plateau Mont-Royal / Centre-Sud) ou par quartier (Côte-Des-Neiges ; Hochelaga-Maisonneuve ; Mercier).
Conseils de quartier (de la Ville de Montréal)	Par quartier .
Bureau Accès-Montréal	Par quartier et par arrondissement .
Tables de concertations	Par quartier .
Organismes communautaires	Généralement par quartier .
Coopérative de développement régional (CDR)	Ni quartier, ni arrondissement - Région du Montréal et Laval métropolitain

De la même façon, l'appartenance des résidents sur le territoire de la ville de Montréal est généralement exprimée en termes de quartier mais parfois, selon le contexte, en référence à l'arrondissement. Cette superposition des découpages pourrait s'expliquer par la structuration dans le temps du territoire de la Ville de Montréal à travers plusieurs logiques territoriales

auxquelles les institutions se sont adaptées lors de leur création ou implantation mais qui n'ont pu suivre lors des réorganisations soit pour des raisons administratives et bureaucratiques, soit pour des raisons culturelles d'identité et de proximité. La paroisse, « l'ancien local », est donc historiquement la plus petite unité de découpage du territoire. En effet, chaque arrondissement comprend plusieurs quartiers, chacun comprenant à son tour plusieurs paroisses. Ainsi, à Montréal, on pourrait avancer que le nouveau local oscille entre quartier et arrondissement. Qui plus est, avec l'adoption récente de la loi 170 prévoyant la création d'une seule ville pour toute l'île de Montréal, non seulement la structure démocratique de représentation fera l'objet d'une vaste restructuration, mais on peut s'attendre à de nouvelles transformations qui ne resteront sûrement pas sans effet sur le déploiement territorial des différentes institutions. Les villes annexées à Montréal prendraient le titre d'arrondissement, est-ce à dire que ce dernier deviendra l'ultime territoire de référence ? Ou peut-être continuerons-nous à voir cohabiter différentes logiques territoriales ?

L'arrondissement Sud-Ouest : territoire de référence

Le projet de fusion que nous avons étudié se situe dans l'arrondissement Sud-Ouest comprenant les quartiers Côte-St-Paul/Ville Émard, St-Henri, Petite Bourgogne et Pointe-St-Charles (Carte 3). Les caisses concernées se trouvent dans le premier, Côte-St-Paul/Ville Émard. Dans le cadre de cette étude, nous ferons autant référence à l'arrondissement qu'aux quartiers qui le composent et ce pour plusieurs raisons. La première étant, comme expliqué plus haut, que les logiques territoriales institutionnelles constatées font généralement référence à l'un ou à l'autre ou encore aux deux. Deuxièmement, parce que le discours des acteurs des caisses fait explicitement et presque uniquement référence au quartier alors que le discours des acteurs de la CDÉC/CLD fait plus référence à l'arrondissement et moins au quartier. Finalement, parce que cette façon de faire permet de raffiner l'analyse en situant l'arrondissement par rapport aux autres arrondissements de la Ville de Montréal tout en faisant ressortir les différences entre les quartiers au sein d'un même arrondissement.

L'arrondissement du Sud-Ouest est donc délimité à l'est par le Centre-Ville de Montréal et son Technoparc, au sud par les rives du fleuve Saint-Laurent (au niveau de Pointe-St-Charles) et par la ville de Verdun (au niveau de Côte-St-Paul / Ville Émard), à l'ouest par Ville Lasalle et au nord par le quartier Notre-Dame-de-Grâce et la ville de Westmount. Le canal de Lachine qui traverse l'arrondissement d'ouest en est ainsi que l'autoroute qui le traverse du nord au sud ont longtemps été des barrières jouant le rôle de frontière entre les quartiers et empêchant les populations de se

mêler. Cela pourrait expliquer à la fois le fort sentiment d'appartenance des résidents à leur quartier ainsi que les disparités économiques et sociales entre les différents quartiers de l'arrondissement, le développement de chacun ayant pendant longtemps été indépendant des quartiers environnants.

Malgré cela, le Sud-Ouest comme arrondissement présente une cohérence, une homogénéité et une plus faible mobilité de la population lui donnant une stabilité et une identité forte qui ne se retrouve que dans un autre arrondissement, Mercier / Hochelaga-Maisonneuve, ces deux arrondissements regroupant les plus anciens quartiers industriels de la Ville. Le Sud-Ouest est aussi situé stratégiquement à proximité d'axes routiers et de voies rapides : autoroute 15 et Décarie direction nord vers Lavai et les Laurentides, direction sud vers la Rive-Sud et l'Estrie, autoroute 20 Transcanadienne direction ouest vers l'Ontario, direction est vers le centre-ville de Montréal, direction sud vers Québec. De plus, pas moins de sept stations de métro et plusieurs lignes d'autobus desservent l'arrondissement. L'attraction exercée par le territoire sur sa population résidente est assez forte de par une présence institutionnelle et communautaire importante, ce qui crée une polarisation interne. Exception faite de certaines catégories d'emplois et de certains centres commerciaux, les résidents ont accès, à l'intérieur du territoire à de nombreuses ressources pouvant répondre à une majorité de besoins. Ce sont les villes avoisinantes et le centre-ville de Montréal qui exercent alors une forte attraction en matière d'emploi et de commerces.

Tableau 2 : Polarisation interne du territoire Sud-Ouest

Institutions et services publics

RESO (Regroupement pour la relance économique du Sud-Ouest) : Anciennement Programme économique de la Pointe (PEP), le RESO la plus ancienne corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de la Ville de Montréal . Instance de gouvernance locale et de concertation, le RESO est à l'origine du mouvement de développement économique communautaire de Montréal. Maintenant mandataire du Centre local de développement de Montréal dans l'arrondissement.

CLE Pointe-St-Charles et Ville Émard - couvre le territoire du Sud-Ouest. Guichet unique d'administration distincte des mesures de Sécurité du revenu et d'Emploi-Québec (employabilité)

CLSC Verdun / Côte-St-Paul - couvre le territoire de la Ville de Verdun et du quartier Côte-St-Paul/Ville Émard. CLSC St-Henri - couvre le territoire des quartiers St-Henri et Petite Bourgogne

Clinique communautaire Pointe-St-Charles - clinique qui est à l'origine de l'institutionnalisation étatique des CLSC. Dessert le quartier Pointe-St-Charles

CJE Sud-Ouest - ouverture officielle prévue pour janvier 2001 - dessert le territoire du Sud-Ouest

ÉTS (École des technologies supérieure)

Hôpital de Verdun - dessert Verdun et le Sud-Ouest en partie

Organismes Communautaire

Solidarité Saint-Henri -Table de concertation du quartier St-Henri Action gardien Pointe-St-Charles - Table de concertation du quartier Pointe-St-Charles Concertation Ville Émard / Côte-St-Paul - Table de concertation du quartier Côte-St-Paul / Ville Émard Coalition Petite Bourgogne / Quartier en santé - Table de concertation du quartier Petite Bourgogne Table de concertation Canal Lachine - Table de concertation regroupant différents acteurs concernés par les projets de revitalisation du canal de Lachine : gens d'affaires et industriels, résidents, intervenants communautaires,...

- ACEF du Sud-Ouest de Montréal - organisme de défense des droits des consommateurs et d'éducation populaire en matière de consommation et de finances personnelles - dessert le Sud-Ouest ainsi que tout l'Ouest de l'île de Montréal
- ODAS du Sud-Ouest - Organisme de défense des droits des assistés sociaux - situé dans St-Henri - dessert le Sud-Ouest
- CEDA - Organisme d'éducation populaire et d'alphabétisation - situé dans St-Henri
- Groupes de femmes : Madame prend congé (Pointe-St-Charles), Local Ensemble (St-Henri), Station-Famille (Côte- St-Paul/Ville Émard)...
- POPIR - Projet organisation populaire information et regroupement - défense de droits, revendications pour une justice sociale, éducation populaire - situé à St-Henri - dessert le Sud-Ouest.
- Banques alimentaires : Garde-Manger pour tous (St-Henri), Maison partage d'Youville (Pointe-St-Charles), Magasin Partage et Maison d'entraide St-Paul (Côte-St-Paul)
- Auberge de jeunesse du Sud-Ouest - hébergement pour jeunes de la rue - situé à Côte-St-Paul/Ville Émard -dessert le Sud-Ouest

- Œuvres du Toit de Bethléem - organisme de charité, banque alimentaire - Côte-St-Paul/Ville Émard et Pointe-St-Charles
- Pointe Adult Centre for éducation - Centre anglophone de formation et d'éducation pour adulte
- Carrefour d'éducation populaire de Pointe-St-Charles
- Services juridiques communautaires Pointe-St-Charles et Petite Bourgogne
- Entreprises d'insertion : Cuisine-Atout, La cuisine des parents, Formétal, ...

Attraites commerciales et associations de marchands

- AGASOM - Association des gens d'affaires du Sud-Ouest de Montréal
- SIDAC Plaza Monk - Association des commerçants de la Plaza Monk
- Plaza Monk - artère commerciale du quartier Côte-St-Paul/Ville Émard
- Association des marchands de St-Henri
- Rue Notre-Dame - artère commerciale du quartier St-Henri reconnue entre autres pour ses antiquaires
- Rue Centre - artère commerciale du quartier Pointe St-Charles
- Marché Atwater - Marché public situé dans St-Henri aux abords du canal Lachine

Emploi et Industries (parmi les plus importantes)

- Impérial Tobacco (St-Henri)
- Agmont (Pte-St-Charles)
- Asten Johnson (Pte-St-Charles)
- AMT (Pte-St-Charles)
- Alstom (Pte-St-Charles)
- Sidbec Dosco (Côte-St-Paul/Ville Émard)
- Viandes Chatel (Pte-St-Charles)
- Entrepôt Tristan et Iseult (Pte-St-Charles)
- Tapis Art Déco (Pte-St-Charles)
- ...

Tourisme, loisir et culture

- Parc Angrignon (Côte-St-Paul/Ville émard)
- Canal Lachine - traverse tout le Sud-Ouest
- Théâtre Le Corona (St-Henri) Maisons de la culture et bibliothèques
- Société historique St-Henri
- Site historique de la maison St-Gabriel (Pte-St-Charles)

Tableau 3 : Polarisation externe du territoire Sud-Ouest - pôles principaux seulement

<p><u>Institutions et services</u></p> <p><u>publics</u></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • CEGEP André-Laurendeau - situé à Lasalle • Centre hospitalier Angrignon - situé à Lasalle <p><u>Commerces</u></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Carrefour Angrignon - situé à Lasalle • Centre-ville de Montréal • Boulevard Newman - boulevard à vocation commerciale - Ville Lasalle • Rue Wellington - artère commerciale de Verdun <p><u>Emploi et Industries</u></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Centre-ville de Montréal • Parc industriel de Lasalle <p><u>Tourisme, loisir et culture</u></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Aréna de Verdun - Salle de spectacle • Parc et pôles des Rapides - Parc longeant les rapides de Lachine - Ville Lasalle et Lachine • L'Octogone - Bibliothèque de Ville Lasalle • Aquadôme - Centre aquatique familial - Ville Lasalle
--

Le quartier Côte-St-Paul / Ville Émard, celui qui nous intéresse ici, est situé à l'extrémité ouest de l'arrondissement. D'environ trois kilomètres de long par presque deux kilomètres de large, le quartier Côte-St-Paul / Ville Émard est, des quartiers qui forment le Sud-Ouest, celui ayant le moins de superficie consacrée au secteur industriel et le plus de superficie consacrée à un usage résidentiel. Ce quartier est délimité à l'ouest par le parc Angrignon, qu'il inclut, à la frontière de Ville Lasalle, au nord par le canal de Lachine, au sud par le canal de l'Aqueduc de la Ville de Montréal et la ville de Verdun et à l'est par l'autoroute (Carte 4). Le quartier compte trois stations de métro, desquelles partent aussi les autobus qui desservent Ville Lasalle. Par ailleurs, les acteurs locaux désignent souvent la partie nord-ouest du quartier comme Ville Émard, ancienne ville annexée à Montréal au début du siècle, et la partie sud-est comme Côte-St-Paul. Ce quartier comprend la Plaza Monk, principale artère commerciale et deux rues commerçantes qui ne peuvent cependant pas se mériter ce qualificatif à savoir la rue Allard et la rue Laurendeau. Par ailleurs, ce quartier compte en tout huit paroisses catholiques différentes, dont deux à caractère ethnique : St-Jean-Bosco, paroisse italienne, et Notre-Dame-Porte-de-l'Aurore, paroisse lithuanienne. Trois des six paroisses « canadiennes-françaises » sont à l'origine des trois caisses

du quartier alors que la paroisse lithuanienne a mis sur pied de son côté la caisse d'économie des Lithuaniens de Montréal (LITAS).

1.2 Vers la nouvelle caisse : un projet de fusion dans l'arrondissement Sud-Ouest de la Ville de Montréal

Bien avant que la Fédération de Montréal et de l'Ouest du Québec (FMO) ne promeuve les regroupements par fusion, les trois caisses populaires situées dans le quartier Côte-St-Paul/Ville Émard avaient déjà commencé à réfléchir à ce sujet. C'est que le territoire sur lequel se trouve ces trois caisses est exigu : chacune se trouvant dans un rayon d'à peine deux kilomètres des deux autres. Il s'agit de la caisse populaire Desjardins Côte-St-Paul (CSP) dont le siège social se trouve sur la rue Laurendeau dans la paroisse St-Paul, de la caisse populaire Desjardins Ville-Émard, dont le siège social se trouve sur le boulevard Monk dans la paroisse adjacente de Notre-Dame-du-Perpétuel-Secours et de la caisse populaire Desjardins St-Jean-de-Matha de Montréal (SJM) dont le siège social se trouve sur la rue Allard dans la paroisse du même nom que la caisse, Saint-Jean-de-Matha et qui possède également un comptoir de services dans une résidence pour personnes âgées, la Résidence Yvon-Brunet, situé, lui, dans la paroisse de St-Jean-Damascène (voir Carte 4). Dans ces conditions, il avait semblé aux dirigeants comme aux gestionnaires qu'un regroupement pourrait éviter la concurrence malsaine entre les caisses et permettre de rationaliser les coûts d'exploitation, entre autre par une réduction des immobilisations, assez importantes dans chacune des caisses. Aussi, lorsque la Fédération a commencé à proposer et à encourager de tels projets, les trois caisses ont décidé d'aller de l'avant vers une fusion. En juin 1999, chacune des trois caisses soumettait ainsi à ses membres en assemblée générale la proposition de fusion. La proposition acceptée à 82% pour la caisse de CSP et à 98% pour la caisse de SJM a été refusée par les membres de la caisse Ville-Émard. Les deux caisses consentantes ont alors décidé de poursuivre leur projet à deux. Il était très clair pour ces deux caisses que, si leur bonne situation financière actuelle ne justifiait pas l'urgence d'un regroupement, l'inertie présentait un risque supérieur pour l'avenir. Dans un contexte de mondialisation galopante où la concurrence dans le secteur financier est de plus en plus nombreuse et féroce et adopte sans cesse de formes nouvelles (téléphone, internet, télémarketing), les caisses ne pourraient plus se permettre de rester isolées très longtemps ou de fonctionner en vase clos, enfermées sur leur petit bout de terrain. Aussi, le 28 juin 2000, les membres des deux caisses sont appelés à voter de nouveau sur un projet de fusion à deux. Ils l'adoptent avec une très forte majorité. C'est le 1^{er} janvier 2001 que la nouvelle caisse populaire verra le jour. Or, comme le nom Côte-St-Paul / Saint-Jean-de-Matha a

été jugé beaucoup trop long, la nouvelle caisse portera le nom de caisse populaire Desjardins Allard-St-Paul, Allard étant le nom de la rue où siège actuellement la caisse SJM. Et déjà, en prévision de la fusion, le directeur général de la caisse SJM exerce depuis avril 2000 une gestion partagée entre les deux institutions. Cela comporte de nombreux avantages dont celui de pouvoir harmoniser les processus et pratiques avant même que la nouvelle entité soit officiellement créée. Aussi, dans le cas présent, on peut difficilement parler de caisse fusionnante et de caisse fusionnée tant les deux caisses participant au projet sont semblables à plusieurs niveaux : actifs, effectifs, épargne, trop-perçus et ristournes (tableau 4).

Tableau 4 : Les trois caisses de Côte-St-Paul/Ville Émard

Caisse	Nb Guichets	Actif 1999	Effectifs	Membres	Épargne	Prêts	Trop-perçus (avant impôts)	Ristourne 1999	Dons et commandites
Côte St-Paul (1945)	4	74 M	20+1*	6941	59.9 M	64.0 M	745 600	286 000	10341
St-Jean-de-Matha (1947)	3	79 M	20+1*	8970	66.6 M	68.1 M	701 000	210000	21 862
Ville Émard (1938)	5	98 M	28+1*	9860	88.7 M	76.0 M	932 990	508 000	8000

* : représentant des Assurance Générales des caisses Desjardins sur les lieux

Le refus de la caisse populaire Ville Émard de fusionner s'expliquerait par une lecture différente des membres des besoins futurs de la caisse et des enjeux et raisons sur lesquelles reposait le projet de fusion. On constate cependant que la caisse Ville Émard est un peu plus grosse que les deux autres avec des actifs de près de 100 M\$ et des ristournes importantes de l'ordre du demi-million, elle est aussi la plus ancienne : autant de facteurs ayant pu influencer la décision de ne pas fusionner. Il n'en reste pas moins qu'à moyen ou long terme, un regroupement des trois caisses de Côte-St-Paul / Ville Émard semble inévitable.

À plus long terme, on semblerait se diriger vers un regroupement par quartier au sein de l'arrondissement et par ville pour les villes avoisinantes (Carte 5). Comme nous venons de le souligner, pour ce qui est du quartier Côte-St-Paul / Ville Émard, il semble que la fusion éventuelle entre la nouvelle caisse Allard-St-Paul et la caisse Ville Émard soit à prévoir. Dans le quartier St-Henri, on compte aujourd'hui deux grosses caisses, avec pour chacune deux points de services.

La caisse St-Henri est le résultat d'une fusion effectuée il y a plusieurs années, en dehors de la vague de regroupement actuelle. La caisse Parc Sir G.-E. Cartier, elle, fait partie des « nouvelles » caisses, résultant de la fusion de deux caisses du quartier en 1997. Les deux caisses du quartier St-Henri envisagent dans un avenir éloigné une possible fusion, mais ce projet n'est encore qu'à l'état embryonnaire. Petite Bourgogne et Griffintown ne comptent aucune caisses sur leur territoire. Pointe-St-Charles, qui comptait une seule caisse est à ce jour l'exception qui confirme la règle, ayant récemment fusionné avec une des trois caisses de Verdun. Pour ce qui est des villes avoisinantes, 1999 aura vu les quatre caisses de ville Lasalle fusionner. Les deux caisses de ville de Lachine avaient auparavant fusionné avec la seule caisse de Ville St-Pierre. Enfin, deux des trois caisses de Verdun, une déficitaire et une excédentaire, envisagent également une fusion mais la réussite du projet est incertaine, les sociétaires de la caisse excédentaire démontrant des réticences. D'ici quelques années, on pourrait être en mesure de s'attendre à ce que chacun des quartiers du Sud-Ouest ne compte plus qu'une caisse et pour chaque ville avoisinante, une caisse également. Il ne semble donc pas être question, pour le moment, de regroupements plus larges c'est-à-dire à l'échelle de l'arrondissement Sud-Ouest ou à une échelle intermunicipale élargie.

1.3 Quelle logique territoriale de restructuration pour les caisses populaires?

Ainsi, si les caisses ne semblent pas pour le moment vouloir se regrouper au sein de l'arrondissement, force est de constater que le projet ici étudié est cohérent avec un découpage identitaire et culturel très fort, celui des quartiers et des villes limitrophes du territoire de la Ville de Montréal. Qui plus est on sent vraiment pour les caisses une volonté de s'affranchir de l'« ancien local » paroissial et d'ouvrir à une vision plus large du territoire quoiqu'encore limitée aux quartiers. Les acteurs des caisses, eux-mêmes, n'hésite pas à situer ce projet de fusion comme réponse aux changements de l'environnement qui ne permettent plus aux caisses de travailler en vase clos, enfermées sur elles-mêmes. Notons également qu'au sein de la Fédération Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec un découpage territorial par secteur regroupe actuellement les caisses. Les caisses CSP et SJM font ainsi partie du secteur « Ouest » qui s'étend du centre-ville de Montréal (Complexe Desjardins, Quartier Chinois) jusqu'aux villes de Dorval et Pierrefonds. C'est aussi sur la base de ce découpage que se réunissent mensuellement les directeurs de caisse et semestriellement les présidents des caisses du secteur. Un découpage qui sera cependant appelé à changer avec la mise en place de la Fédération unique. L'île de Montréal serait alors divisée en deux grands secteurs, l'est et l'ouest. Ce dernier s'élargirait alors pour aller chercher, plus à l'ouest, les caisses populaires des villes de Rigaud, Vaudreuil, Dorion. Enfin,

soulignons que les caisses sont aussi regroupées au sein de Centres financiers aux entreprises (CFE) et de Centres administratif (ÇA), du moins celles ayant accepté d'adhérer à ces entités, sur lesquelles nous reviendrons plus loin.

2. La dimension ENTREPRISE

Les coopératives de services financiers, comme les caisses populaires Desjardins, par leurs activités s'inscrivent dans une logique de marché dont elles sont obligées de tenir compte pour assurer leur survie. De cette obligation découlent des impératifs de rentabilité économique et de gestion stratégique face à la concurrence. La caisse est donc aussi et d'abord une entreprise offrant des produits et services à une clientèle. Aborder la dimension de l'entreprise des caisses conduit, dans le contexte de cette étude, à poser la question de l'adéquation entre les besoins financiers du milieu et les produits et services offerts par les caisses. Comment et dans quelle mesure l'offre s'adapte-t-elle à la demande dans les dynamiques de transformation du territoire mais aussi des caisses, non seulement à travers leur regroupement par fusion mais aussi à travers la réingénierie des processus entreprise auparavant.

Ainsi dans un premier temps, nous tenterons de dresser un portrait socio-économique du territoire afin d'en dégager les besoins financiers spécifiques pour les particuliers, les entreprises et les associations ou organismes à but non lucratifs (OBNL). Dans un deuxième temps, nous verrons comment la logique derrière le projet de fusion et la réingénierie des caisses concernées oriente l'offre des services financiers. Enfin nous pourrons examiner la réponse des caisses aux demandes du milieu en termes de services financiers à travers la notion de proximité.

2.1 Les besoins du milieu : caractéristiques socio-économiques de la population

2.1.1 Arrondissement Sud-Ouest

En 1996, lors du dernier recensement, la population du Sud-Ouest comptait 68 755 personnes, soit 7% de la population de la Ville de Montréal.

- Variation de population et mobilité

L'arrondissement Sud-Ouest et l'arrondissement Mercier / Hochelaga-Maisonneuve sont ceux qui au cours des dernières années ont connu la plus forte décroissance de population dans la Ville de Montréal. Cette décroissance reste cependant faible en

comparaison avec celle que le Sud-Ouest a connu dans les années 1970 et début des années 1980 où l'on parlait de véritable exode. Le Sud-Ouest compte aussi parmi ceux dont la population est la moins mobile : si la moitié des ménages ont déménagé dans les cinq dernières années plus des deux tiers de ceux là sont restés sur le même territoire.

- Répartition de la population selon les quartiers

La population de l'arrondissement se répartit dans les quartiers comme suit : 45% à Côte-St-Paul/Ville Émard, 20% à St-Henri, 19% à Pointe-St-Charles, 13% dans Petite Bourgogne et finalement 3% à Griffintown. Le quartier où se trouve les deux caisses fusionnées est donc le plus peuplé.

- Répartition de la population par groupe d'âge

Les 15 à 64 ans, population la plus susceptible d'être active et en emploi, représentent 69% de la population du Sud-Ouest contre 17% pour les moins de 15 ans et 14% pour les plus de 65 ans.

- Langue et origine ethnique

Les deux tiers de la population est de langue maternelle française, en grande majorité par les citoyens de Saint-Henri, Côte-St-Paul et Ville Émard. 17% de la population est de langue maternelle anglaise, principalement dans les quartiers Griffintown et Pointe-St-Charles. Les immigrants représentent 17% de la population de l'arrondissement dont presque le tiers ne sont arrivés que depuis 1991.

- Ménages et familles

On dénombrait environ 31 380 ménages en 1996 dans le Sud-Ouest dont presque 40% étaient composés d'une personne seule. 28% des familles sont monoparentales, une proportion qui ne cesse de s'accroître d'année en année.

- Scolarité

26% de la population n'a pas atteint la neuvième année et 39% de la population des 15-24 ans ne fréquente pas l'école. La population du Sud-Ouest est parmi la moins scolarisée à Montréal.

- **Marché du travail et revenu d'emploi**

Le taux de chômage dans le Sud-Ouest serait le deuxième plus élevé à Montréal, oscillant autour du 16%. Ce sont les quartiers Pointe-St-Charles et Saint-Henri qui présentent le plus faible taux d'activité soit respectivement 50% et 53,9% comparativement à 59,4% pour Montréal. 8,4% de la population de 15 ans et plus est prestataire de l'assurance-emploi et 20,2% (donnée de 1998) sont inscrits à l'aide sociale, dont les trois quarts depuis plus de quatre ans. Les travailleurs autonomes constituent 10% de la population occupée en emploi.

Le revenu moyen d'emploi dans le Sud-Ouest oscille autour du revenu moyen d'emploi pour le Ville de Montréal, soit environ 23 000\$. Le revenu moyen, toutes sources confondues (emploi ou prestations) n'atteint cependant que 18 226\$.

- **Logements**

Les trois quarts des logements occupés le sont par des locataires. Près de 45% de ceux-là devant déboursier plus de 30% de leur revenu familial pour des dépenses de loyer. Le parc immobilier du Sud-Ouest est principalement composé d'appartements, de duplex, de triplex et d'une faible proportion de maisons unifamiliales, pour la plupart dans le quartier Côte-St-Paul / Ville Émard, où se trouvent les deux caisses fusionnées.

Une constante se dégage de toutes les analyses et profils socio-démographiques du Sud-Ouest : l'omniprésence de la pauvreté. Ainsi, avec les quartiers Hochelaga-Maisonneuve, Parc Extension et Saint-Michel, le Sud-Ouest fait non seulement partie des quartiers les plus pauvres mais aussi de ceux où la population est la moins scolarisée et où le taux de chômage est le plus élevé. De plus, la proportion importante de familles monoparentales jumelée avec un manque de place dans les Centres de la petite enfance (CPE) perpétue la situation économique précaire de ces ménages en rendant le retour au travail ou aux études plus difficile. Cette pauvreté se traduit par une augmentation significative des ménages en situation d'endettement de survie. Par opposition à l'endettement lié à la surconsommation, c'est-à-dire au non-respect volontaire de ses propres capacités de remboursement, l'endettement de survie touche les ménages n'ayant pas des revenus suffisants pour subvenir à leur besoins essentiels tels l'alimentation, l'habillement, le loyer ou l'électricité ou gaz, les soins d'hygiène et de santé. Un nombre croissant de personnes et de familles sont obligées de recourir à la stratégie du carrousel : les revenus mensuels ne suffisant pas à régler tous ces comptes, on effectue le paiement à tour de rôle chaque mois : un mois on ne

paye pas le loyer, le mois suivant c'est la facture d'électricité, et ainsi de suite. Un nombre croissant ne peuvent même plus se permettre d'avoir le téléphone afin de libérer des fonds et éviter la coupure d'électricité, par exemple. L'endettement devient endémique, indépendant de la volonté de la personne et parfois, faute de moyens et de ressources financières, impossible à enrayer malgré un accompagnement et un suivi budgétaire serré. De toute façon dans ces cas là, le budget est rarement utile tant les sommes à administrer sont minimales et dévolues par avance à des postes budgétaires bien précis. On en arrive alors à contracter des dettes imposantes envers les services publics sans espoir de pouvoir jamais tout rembourser à moins d'un changement de situation. Mais ce changement de situation, comme le retour à l'emploi, est d'autant compliqué par l'enchevêtrement de problématiques : santé mentale, violence conjugale, toxicomanie,...etc. Finalement, les chiffres posent clairement le problème du décrochage scolaire dans l'arrondissement.

2.1.2 Quartier Côte-St-Paul / Ville Émard

Comme nous l'avons vu, le quartier Côte-St-Paul / Ville Émard comprend presque la moitié de la population du Sud-Ouest. De tous les quartiers de l'arrondissement, c'est le seul dont la vocation est largement résidentielle, ne comptant sur son territoire qu'un petit nombre de PME manufacturières le long de la rue Saint-Patrick, alors que les quartiers St-Henri et Pointe-St-Charles ont toujours vu une grande partie de leur territoire être dévolue aux grandes entreprises industrielles. Une partie des résidents est d'ailleurs composé de gens de métier et de manoeuvres. C'est aussi le quartier le plus riche du Sud-Ouest, avec un revenu moyen légèrement plus élevé que dans Saint-Henri ou Pointe-St-Charles, ce qui tend cependant à changer. En effet, on constate une migration de la pauvreté vers Côte-St-Paul (partie est du quartier) en provenance principalement du quartier St-Henri ou encore des zones moins bien nanties de Verdun. Ce phénomène s'explique entre autres par un vieillissement de la population de Côte-St-Paul / Ville Émard composée jusqu'à récemment de propriétaires occupants. Avec l'âge, les propriétaires quittent et sont remplacés par des locataires. Ainsi, la proportion de propriétaires occupants est beaucoup plus élevée dans Ville Émard (partie ouest du quartier) que dans Côte-St-Paul. Mais le vieillissement de la population et le départ des propriétaires occupants amènent aussi le problème du vieillissement du parc immobilier qui est de moins en moins bien entretenu et tend à déperir surtout toujours dans Côte-St-Paul.

2.1.3 Les entreprises et organismes du territoire

Sur le territoire du Sud-Ouest, on constate un dynamisme entrepreneurial renaissant ainsi qu'une ferme volonté de maintenir la vocation industrielle et les emplois qui y sont rattachés. Le nombre de travailleurs autonomes est croissant et on constate l'émergence grandissante de petites et moyennes entreprises manufacturières ou de services et des commerces. Les principales artères commerciales, Plaza Monk, Notre-Dame et la rue Centre, exception faite du tronçon de Notre-Dame où se trouvent les antiquaires, sont en décroissance et cherchent de maintes façons à se redynamiser. Ainsi, il y a environ deux ans, la rue Notre-Dame, de concert avec la Ville de Montréal, lançait une vaste opération de revitalisation avec force concours et travaux de rénovation. Les résultats semblent cependant lents à venir. Les organismes communautaires du Sud-Ouest, en grand nombre, sont pour la plupart en situation financière précaire, dépendant largement de la redistribution (aides de l'État) ou de la réciprocité (subventions privées, dons et bénévolat) pour survivre. Beaucoup ont cependant des projets, et ne sont pas rares ceux qui songent ou ont déjà investi l'économie d'une façon ou d'une autre, développant l'économie sociale.

2.2 Assurer la pérennité : une fusion tournée vers la consolidation et la croissance

- Les objectifs de la fusion

Nous avons vu, à la section 1.2 que ce n'est pas une situation financière alarmante qui a poussé les caisses de Côte-St-Paul /Ville Émard à se fusionner mais plutôt que ce projet de regroupement repose avant tout sur un questionnement stratégique visant une consolidation d'abord et la croissance ensuite. La consolidation se traduit par cette volonté de ne pas laisser la situation financière des caisses s'aggraver par l'inertie que semblerait suggérer la situation actuelle. C'est cette volonté d'assurer la viabilité en quittant une dynamique jusqu'alors caractérisée par une compétition entre caisses sur un territoire restreint et l'isolement qui en découle, obligeant les caisses à fonctionner avec « des œillères » et à se concentrer sur leur petit coin de macadam. Il ne s'agit donc pas pour les caisses de voir plus grand pour voir plus grand mais plutôt de mettre en place les moyens financiers ainsi que les compétences et l'expertise nécessaires pour subvenir aux besoins actuels et futurs de la nouvelle caisse en prévoyant une marge de manoeuvre suffisante pour pouvoir saisir les opportunités et pour rejoindre la clientèle plus facilement. C'est dans ce but d'ailleurs que des études de marché ont été effectuées préalablement avec la Fédération afin de déterminer la valeur économique du projet de fusion. De la même façon, le

projet vise aussi une réduction des coûts d'exploitation, une rationalisation des dépenses et d'éventuelles économies d'échelle. Par exemple, chacune des caisses possède et occupe des bâtisses imposantes ; le projet de fusion permettra donc une réduction de l'espace physique occupé par les caisses et par le fait même une mise à disposition d'un capital jusqu'alors immobilisé. Or ce souci de rentabilité économique est aussi au service d'un objectif ultime, au cœur de la distinction coopérative : les ristournes. Pouvoir offrir aux sociétaires des ristournes non seulement aujourd'hui mais encore aussi demain et plus qu'aujourd'hui si possible. Dans un deuxième temps, l'objectif de développement repose donc sur une logique de différenciation, la distinction coopérative, et sur une logique de prix corollaire puisque les ristournes correspondent à une majoration des taux d'intérêts sur les épargne et une minoration des taux sur les prêts, donc sur le prix du produit offert. C'est que le souci de préparer et d'assurer l'avenir en regard des transformations du secteur et de la forte concurrence qu'on y retrouve ne peut faire l'économie d'un positionnement stratégique face à cette concurrence.

- La concurrence

La concurrence « *de brique et de pierre* » quoique possiblement vouée à disparaître ou du moins à être de moins en moins présente et malgré la fermeture de succursales (Banque Royale et Banque Nationale à Côte-St-Paul / Ville Émard) reste très présente dans le Sud-Ouest comme en fait foi le tableau 5. Par ailleurs, l'omniprésence des prêteurs sur gages (à raison de 2, 3 voir même 5,6 dans un même quartier) est à mettre en relation avec le contexte de pauvreté et de précarité financière des ménages.

Tableau 5 : La présence des banques sur le territoire du Sud-Ouest

Territoire	Banque de Montréal	Banque CIBC	Banque Nationale	Banque Royale	Banque Laurentienne	Banque Scotia	Prêt sur gage (au maximum)
Côte-St-Paul/ Ville Émard	-	-	1	-	1	-	2
St-Henri/P. Bourgogne	-	1	1	-	1	-	4
Pointe-St-Charles	-	-	-	-	1	-	2
Verdun	1	-	2	2	2	1	6
Lasalle	1	2	3	2	2	2	4

D'autre part, on sent les caisses urbaines très sensibles à la nouvelle concurrence intangible et virtuelle qui prend de plus en plus de place : transactions par téléphone, sur internet, télémarketing. On assiste aussi à la mise en place de point de services dans les grandes surfaces et les succursales postales. La déréglementation touchant les secteurs financiers, bancaires et de l'assurance ainsi que la mondialisation ne sont pas étrangères à la multiplication des institutions concurrentes, certaines n'ayant même pas pignon sur rue. Jusqu'au gouvernement qui serait maintenant devenu un concurrent des caisses. Or, les banques ont une stratégie explicite : cibler la clientèle et de préférence la plus payante. Ce n'est pas le cas des caisses fusionnées qui contrairement aux autres institutions financières se sentent investies d'un rôle social et tiennent à ce positionnement distinctif qu'elles mettent de l'avant.

- La réingénierie et l'automatisation

L'identification par Desjardins d'un virage dans les besoins financiers des particuliers, des acheteurs de services a aussi conduit vers une réingénierie des processus dans les caisses : l'acheteur d'aujourd'hui est plus sensible à la marge, demande plus d'information, exige de plus en plus des produits adaptés, possède généralement des connaissances de base en la matière, et est avare de temps. La réingénierie des processus visait entre autres à répondre à cet acheteur plus « évolué ». Automatisation et révision des processus, formation des employés pour plus de compétences, plus de connaissances vers une recherche de l'expertise. Dans le cas des caisses CSP et SJM, les deux caisses partageaient la même vision quant à la réingénierie et à l'automatisation. Toutes deux sont d'ailleurs avancée dans le processus qui est complété à 97-98%. Comme la réingénierie a été entreprise très tôt dans les deux caisses, les effets s'en sont moins fait sentir. Ainsi, la réduction du personnel a pu se faire par simple attrition. De plus, seuls des changements mineurs dans les aménagements physiques ont été nécessaires : réduction du comptoir-caisse et ajout d'un guichet à la caisse CSP et à la caisse SJM. À la caisse SJM, la réception, qui se trouvait à l'étage, a été installée au rez-de-chaussée, près de l'entrée pour les clients. Aussi, comme dans la majorité des caisses, les heures de service ont diminué pour les services courants et ont augmenté pour les services conseils, réajustement qui s'est accompagné d'une réorientation d'une partie du personnel des caissiers et caissières du comptoir vers des fonctions de conseillers financiers. Le taux d'automatisation des transactions est aujourd'hui de 85%, ce qui est excellent compte tenu de la population âgée.

- Le plan d'affaires

Chaque caisse fusionnante possédait déjà un plan d'affaires. Le plan d'affaires de la nouvelle caisse est actuellement en cours d'élaboration, à partir des plans existants. La réalisation du plan d'affaires est un processus d'élaboration conjoint entre gestionnaires et dirigeants élus. Dans un premier temps, les gestionnaires (directeurs généraux et de services) vont se réunir et analyser les données socio-économiques, démographiques, les indices financiers et de prévisions économiques du secteur provenant à la fois de la Fédération et de ce que les gestionnaires obtiennent des intervenants et sources du milieu même. Avec quoi, ils vont tisser le canevas du plan. Ce canevas va ensuite être présenté aux élus du conseil d'administration et faire l'objet d'une discussion, suite à quoi une version finale sera rédigée et approuvée par le conseil d'administration. Les employés sont également appelés à participer dans le but de susciter leur adhésion d'une part et de s'assurer du réalisme des objectifs fixés. Les caisses CSP et SJM ne font pas appel à un conseiller externe, jugeant que l'équipe multidisciplinaire de la Fédération est fort bien habilitée et de bon conseil.

2.3 La transformation des services à la nouvelle caisse : vers un renouvellement de la proximité?

Dans ce contexte de renouvellement du « local » et de réorganisation des caisses quelle adéquation trouve-t-on entre la coopérative offrant des services et produits financiers et les demandes spécifiques émanant du milieu ? En d'autres termes, comment la nouvelle caisse projette-t-elle de renouveler son lien de proximité dans la provision de ses services ? Nous avons pu, avec le portrait tracé, identifier des caractéristiques de la population susceptibles d'influencer la demande de services. En ce qui concerne les particuliers, on constate que la pauvreté et le taux de chômage élevé conduit à un endettement particulier dit de survie. Également, une population vieillissante généralement réticente à l'automatisation, de mobilité plus réduite et ayant des exigences en matière de sécurité du capital. Une population marquée aussi, moins dans le territoire immédiat de Côte-St-Paul/Ville Émard que dans le reste de l'arrondissement, par une absence prolongée du marché du travail et des conditions rendant le retour en emploi difficile. Finalement, un nombre croissant de familles monoparentales généralement à chef féminin et un taux alarmant de décrochage scolaire.

Quant aux besoins des entreprises, ils semblent se répartir en plusieurs catégories, chacune ayant des besoins spécifiques. Dans la première catégorie, de grandes entreprises manufacturières

dans des secteurs traditionnels, en continuité avec la vocation du territoire, pour laquelle le maintien et la consolidation sont les principaux besoins. Une deuxième catégorie, les PME manufacturières dans des secteurs de service aux grandes entreprises, exprimant à peu près les mêmes besoin que la première catégorie mais peut-être dans des proportions moindre. Une troisième catégorie, les artères commerciales, plutôt en décroissance, dont les besoins sont principalement liés à des projets de revitalisation et de redynamisation au travers desquels on constate tout de même l'ouverture de nouveaux commerces et restaurants, dont plusieurs sont malheureusement voués à l'échec dans des délais assez courts. Un tissu associatif bien ancré mais faisant face à la précarité de par la dépendance des organismes communautaires envers des bailleurs de fonds gouvernementaux dont les fonds, justement, tardent souvent à arriver même une fois l'entente conclue. Enfin, une proportion assez importante de travailleurs autonomes.

Tableau 6 : Configuration des entreprises dans l'économie locale

Le tissu industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Surtout concentré dans les quartiers Saint-Henri et Pointe-St-Charles. • Composé de grandes entreprises du secteur manufacturier dont certaines sont présentes depuis très longtemps et de PME plus récentes dans des secteurs de service aux entreprises. • Main d'œuvre peu qualifiée. • Dynamisme entrepreneurial renouvelé avec l'émergence de TPE et de PME, d'entreprises d'économie sociale. • Présence importante de travailleurs autonomes.
Le tissu commercial	<ul style="list-style-type: none"> • induit par une demande locale • reposant sur des artères commerciales en décroissance • et la proximité de centres commerciaux en dehors du territoire
Le tissu institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • bien doté en infrastructure publique de services sociaux • bien doté en infrastructure publique de services d'éducation • bien doté en infrastructure publique de loisirs
Le tissu associatif et communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • très dense, très militant, assez expérimenté mais présentant certaines défaillances au niveau du réseautage dans l'intervention. • une CDÉC/CLD bien implantée, reconnue comme acteur du développement et moteur puissant de concertation au sein de l'arrondissement

Quelle réponse prévoit la nouvelle caisse face à ces besoins ? Quel renouvellement du rapport de proximité propose-t-elle ?

- Services et produits

Deux mouvements, en apparence opposés, semblent caractériser la réponse des caisses au renouvellement de la proximité entre clients et l'institution financière : standardisation et uniformisation à l'échelle globale et adaptation dans la provision des services au niveau local. En effet, d'une part, à l'échelle globale de Desjardins, la réingénierie des processus, la standardisation des produits, la professionnalisation des employés et l'uniformisation de la mise en marché vise à satisfaire l'acheteur d'aujourd'hui qui, nous l'avons dit, est devenu plus exigeant et généralement mieux informé. D'abord, on observe une large diversification des produits, de plus en plus nombreux et variés en fonction de profil-types de clientèle. C'est que face à la concurrence, Desjardins se doit d'offrir comme elle une vaste gamme de produits diversifiés mais aussi de présenter à tous les sociétaires une offre de produits équivalente. C'est pourquoi quant aux produits financiers, on constate chez Desjardins à la fois une standardisation et une diversification des produits offerts. Les processus aussi, avec l'intégration croissante des nouvelles technologies de l'information, se doivent d'être uniformisés, que ce soit pour les contrôles de gestion, la comptabilité à l'échelle de Desjardins ou même simplement pour le dialogue technique (des données) entre caisses. Tout cela n'est d'ailleurs pas sans conséquence sur les tâches des employés. Gamme élargie de produits, informatisation et nouvelles technologies, clients plus exigeants, autant d'éléments qui ont conduit à une nécessaire professionnalisation des effectifs. Caissières et caissiers se sont vus retourner sur les bancs d'école pour être formés comme conseillers en finances personnelles. Et finalement, alors que traditionnellement le sociétaire s'identifiait à sa caisse, comme à sa paroisse, ce qui avait pour effet d'exacerber la concurrence entre caisses, Desjardins vise à ce que l'identification se fasse dorénavant avec la bannière Desjardins. La mise en marché et l'affichage sont donc revus et modifiés en conséquence. Les caisses fusionnantes sont tout à fait représentatives de ce mouvement global. Mais dans un deuxième élan, local celui-là, on retrouve quand même une volonté des caisses d'adapter l'offre en fonction des particularités du milieu où elles sont présentes. À ce titre, les caisses fusionnées distinguent leur offre de services de celle des banques en insistant sur le rôle social dont elles se sentent investies et qui les poussent à chercher une proximité dans leur rapport avec les sociétaires. Ainsi, l'offre n'est pas uniquement orientée vers les segments les plus payants. Déjà, la caisse SJM, en maintenant un comptoir de services à la résidence Yvon-Brunet, service dont la rentabilité est loin d'être démontrée, établissait son intention de répondre à des besoins spécifiques d'une population vieillissante en perte d'autonomie et peu mobile. De même, une partie des services conseils se tiennent déjà au domicile du demandeur et ce, dans les deux caisses. Ce que la fusion ne devrait aucunement remettre en question. Le refus exprimé de fermer

des points de services et la volonté d'assurer la présence locale à plus long terme de Desjardins en préservant la viabilité des caisses sont aussi des points d'arrimage avec les besoins du milieu. S'il est clair que la nouvelle caisse, au même titre que ces constituantes, ne pourra répondre aux besoins spécifiques de tout un chacun, on constate malgré tout un souci d'adéquation, sinon dans les produits offerts, dans la façon de les offrir et dans la façon d'offrir les services. C'est que les deux caisses fusionnantes visent non pas une approche produit mais beaucoup plus une approche besoins des sociétaires : non pas vendre pour vendre mais vendre en fonction des besoins financiers du sociétaire.

- Le nouveau plan d'affaire

Selon les acteurs des caisses fusionnées, le plan d'affaire tient compte des besoins du milieu en ce qu'il a plus d'une vocation. S'il permet principalement de définir les objectifs de développement de la caisse par rapport à son évolution dans le but d'amener la croissance et la rentabilité, il reste tout de même une occasion pour les acteurs des caisses de se questionner et de porter un jugement sur les services offerts à la population et sur les moyens d'informer les sociétaires actuels et potentiels des nouveaux produits. Le plan d'affaire oblige également à formaliser les objectifs fonctionnels liés à la qualité des services, comme le développement des compétences des employés. Par ailleurs, le plan d'affaire comprend aussi un volet d'évaluation de la satisfaction des membres, la planification pour le budget dons et commandites, ainsi que les aspects en lien avec la distinction coopérative et le bilan social : objectifs et cibles d'implication et de participation de la caisse identifiant clairement les endroits précis où la caisse veut être plus présente, plus active, plus engagée dans son milieu. Qui plus est, nous avons vu que pour les caisses CSP et SJM, les élus du conseil d'administration ne font pas qu'entériner le plan d'affaire mais sont appelés à participer à son élaboration. On peut donc penser que leur connaissance du milieu et leur lecture des besoins en tant que représentants des sociétaires est entendue.

- L'adhésion au CFE

En ce qui a trait à la clientèle des entreprises, les trois caisses du quartier Côte-St-Paul / Ville Émard adhèrent au CFE du Sud-Ouest, un des deux Centres financier aux entreprises (CFE) de l'ouest de l'île, une situation que la fusion ne devrait pas modifier. La création du premier CFE dans l'ouest remonte à 1998. On compte en tout quatre de ces centres sur le grand territoire de l'île de Montréal, les CFE de Montréal-Centre et de l'Est de Montréal s'ajoutant aux deux précédemment nommés. Le CFE du Sud-Ouest, comme celui du Nord-Ouest d'ailleurs, dessert un

peu plus d'une douzaine de caisses du secteur de l'ouest de l'île. Le secteur couvert par le CFE Sud-Ouest s'étend actuellement du Centre-Ville de Montréal (Quartier Chinois) jusqu'à Lachine, mais pourrait être appelé à s'étendre suite aux modifications prévues du découpage territorial avec la nouvelle Fédération unique. La gouvernance du CFE du Sud-Ouest est faite par les directeurs généraux des caisses membres réunis en un comité de gestion et d'orientation au sein duquel un conseil exécutif composé de 5 directeurs est choisi. Malgré des demandes faites en ce sens par les présidents des caisses membres auprès de la vice-présidence régionale, les dirigeants élus ne sont pas représentés et ne participent pas à la gouvernance du CFE du Sud-Ouest, contrairement à d'autres CFE comme celui de Lanaudière-centre par exemple.

Les CFE qui ont pour fonction le traitement, l'analyse et le suivi des comptes et prêts commerciaux, sont le résultat d'un regroupement des analystes et conseillers spécialisés du service aux entreprises. Ce ne sont pas des entités légales, aussi restent-ils la propriété des caisses. À ce titre, les prêts et comptes commerciaux dont ils assurent la gestion restent comptabilisés au bilan des caisses et non au CFE. En terme de structure le CFE Sud-Ouest, qui relève de la vice-présidence régionale de la FMO, compte un directeur général ainsi qu'un directeur adjoint et une secrétaire de direction. Le CFE est divisé en deux grands services : les services commerciaux et les services immobiliers. Ces derniers sont affectés aux demandes liées au financement et à l'acquisition d'immeubles de cinq logements ou plus et pour lequel le demandeur ne possède pas de compte commercial. Au sein de chacun de ces services se trouvent ensuite plusieurs directeurs de compte, chacun étant responsable d'un portefeuille, et des agents de support, à raison d'un agent pour deux directeurs de compte. L'attribution des nouveaux dossiers se fait en fonction du montant de l'emprunt. Les emprunts vont de l'ordre de 5000 \$ pour les plus petits, généralement pour des travailleurs ou entrepreneurs autonomes, à 10 millions \$ pour les plus importants, ce montant n'étant cependant pas une limite. Si les demandes et les dossiers sont le plus souvent référés par une caisse membre, il n'en reste pas moins que le CFE est quand même habilité à faire de la prospection et de la vente de produits financiers sans passer par l'intermédiaire des caisses. Par ailleurs, dans le traitement des demandes, les directeurs de compte peuvent recevoir le client au CFE ou se déplacer pour le rencontrer dans son entreprise ou à sa caisse. Le personnel du CFE n'assure cependant aucune permanence fixe dans les caisses membres.

Les deux caisses fusionnantes justifient leur adhésion au CFE par l'acquisition d'expertise que permet ce système. En effet, il était difficile pour une seule caisse d'avoir sur place plus d'un analyste spécialisé dans le secteur des entreprises. L'analyste était donc seul, isolé et contraint à

se spécialiser selon le type d'entreprise le plus présent sur le territoire de la caisse. Avec les CFE, les analystes du secteur des entreprises sont regroupés. Le regroupement des analystes devient profitable en ce qu'il leur permet d'échanger entre eux, de partager leurs connaissances et de développer et d'équilibrer les compétences. Qui plus est, ce regroupement permet aussi une présence constante d'experts ne souffrant plus les problèmes causés par l'absence d'un analyste. Les caisses alors libérées des exigences et des compétences pointues de la gestion des prêts commerciaux, aspects dévolus aux CFE, peuvent se concentrer sur l'offre de service, la prospection et le développement, la satisfaction et le suivi auprès des acheteurs de produits financiers, particuliers comme entreprises. Également, en adhérant au CFE, les caisses fusionnées jugent que le service offert aux entreprises et aux entrepreneurs est plus rapide et mieux adapté. Auparavant, le personnel de la caisse était responsable de la prospection, de l'analyse des dossiers, du prêt comme tel, du suivi, du recouvrement, alors qu'avec une division du travail comme celle proposée entre caisses et CFE, la spécialisation leur permet de développer une expertise plus poussée dans leur domaine d'activité respectif. Cela devrait permettre aussi, d'améliorer le taux de recouvrement et de diminuer les mauvaises créances, en ce qu'avec un CFE il est devenu beaucoup plus difficile de « protéger » un détenteur de prêt en difficulté. Inversement, on pourrait voir apparaître une bureaucratisation et une formalisation présentant beaucoup moins de souplesse envers les entreprises éprouvant des difficultés financières et réduisant les possibilités d'une entente par ajustement mutuel reposant justement sur la confiance et la proximité.

Ainsi, avec la fusion, la nouvelle caisse Allard-St-Paul comptera un seul directeur général qui sera responsable d'un siège social, d'un centre de service et d'un comptoir de services dans une résidence pour personnes âgées. La division du travail entre caisses et CFE pour ce qui est des services aux entreprises demeurera inchangée. Notons que la caisse adhère également au Centre administratif du Sud-Ouest, le CASO. Parallèlement aux CFE, des Centres administratifs ont aussi été mis en place afin de regrouper des services administratifs, tel la gestion des paies. À l'instar des CFE, ces centres administratifs permettent une division du travail qui libère les caisses des aspects chronophages de la paperasse administrative et leur permet plus que jamais de se concentrer sur le développement et les affaires. Une approche de reconfiguration qui s'approche beaucoup de la notion du développement de « core compétence », des compétences constitutives. Nous constatons donc, à travers la réingénierie des processus et la standardisation des produits, une volonté à grande échelle de répondre aux besoins de l'acheteur de services financiers d'aujourd'hui, tel que nous l'avons décrit. Au niveau local, cette standardisation globale qui vient

d'une certaine façon contraindre l'offre est contrebalancée par une volonté de chercher dans la façon de rendre et de vendre les produits et services, une proximité avec le milieu : professionnalisation du personnel, services à domicile, services et formation adaptés pour les personnes âgées. De la même façon, on réserve une place dans le plan d'affaires au questionnement de ce rapport entre les besoins de la clientèle et du milieu ainsi qu'à la formalisation d'objectifs fonctionnels résultants de cette réflexion. Finalement, l'adhésion des caisses fusionnées à un Centre financier aux entreprises (CFE) est aussi justifiée par une volonté de mieux répondre à une clientèle-cible, les entreprises, qui ont longtemps été de grandes oubliées chez Desjardins.

3. La dimension ASSOCIATION

Les coopératives sont des entreprises mais de par leur mode de gouvernance, elles sont aussi un groupement de personnes (Vienney 19980). Ainsi, si les caisses populaires Desjardins peuvent être étudiées comme des entreprises qui s'inscrivent dans une logique de marché, comme nous venons de le voir à la section précédente, elles peuvent également, de par leur mode de gouvernance coopérative, être étudiées sous l'aspect du groupement de personnes, de l'association. Parallèlement et toujours en référence avec le nouveau territoire local, on assiste à l'émergence de réseaux économiques et sociaux qui composent alors ce que l'on pourrait désigner comme une nouvelle gouvernance locale. Aussi dans un premier temps, tenterons-nous de cerner pour le Sud-Ouest la nature et l'étendue de cette nouvelle gouvernance locale. Dans un deuxième temps, nous examinerons les impacts du projet de fusion d'abord sur l'association, son fonctionnement, sa composition, dans la nouvelle caisse, puis en dernier lieu sur le rapport et les arrimages possibles entre l'association au sein de la nouvelle caisse et les nouveaux réseaux sociaux et économiques du territoire.

3.7 Gouvernance locale sociale et économique du Sud-Ouest : une tradition communautaire

Le territoire du Sud-Ouest est caractérisé par une longue tradition communautaire et militante, initiée dans les années 1960, dans les quartiers St-Henri et Pointe-St-Charles. Et un bon nombre des organismes créés à cette époque existent toujours, comme le Carrefour d'éducation populaire de Pointe-St-Charles, qui fête ses 30 ans. Soulignons d'emblée que c'est à Pointe-St-Charles que se trouve la clinique communautaire qui est à l'origine de l'institutionnalisation des Centres de services locaux communautaires (CLSC), ainsi que la plus ancienne CDÉC, le RESO, anciennement le Programme économique de la Pointe (PEP) projet-pilote à l'origine de la diffusion des CDÉC sur le territoire de la ville de Montréal. Encore aujourd'hui donc, le tissu associatif occupe une place importante dans l'arrondissement et on y retrouve une grande quantité d'organismes communautaires et caritatifs (liste partielle au Tableau 2) œuvrant dans des secteurs d'activités variés: alimentation et banques alimentaires, alphabétisation, consommation, défense de droits, éducation populaire, groupes de femmes, insertion et réinsertion en emploi, logement, famille, etc. Le Sud-Ouest est un arrondissement des plus touchés par la pauvreté, la situation économique et sociale difficile des ménages à faible revenus n'est donc pas étrangère à la présence importante de ces organismes à but non lucratifs (OBNL).

À l'échelle du quartier, on retrouve donc des réseaux économiques et sociaux. Quatre tables de concertation, une à Côte-St-Paul / Ville Émard, une à St-Henri, une à Pointe-St-Charles et une à la Petite Bourgogne réunissent les intervenants sociaux locaux dans le but d'échanger et de dégager des orientations pour le développement et l'action politique au sein du territoire ce qui se traduit souvent par l'organisation d'événements dans le quartier : fêtes de quartier mais aussi marches de protestation, forums, spectacles, levée de fonds, corvées de citoyens. La participation active et l'implication des intervenants autour de ces tables n'ont d'égal que le succès des activités qu'elles mettent sur pied. Parmi ces intervenants, plusieurs sont des militants de la première heure toujours aussi engagés et qui n'hésitent pas à faire partager leur expérience avec les plus jeunes. Les tables de concertation sont donc réellement des lieux de maillage et de réseautage pratiques même si elles n'échappent pas toujours à certaines querelles « de clocher ». Ce n'est qu'en ce qui concerne l'intervention directe et quotidienne des différents organismes auprès de la population que jusqu'à récemment, la concertation était plutôt faible. Avec l'accroissement du nombre d'utilisateurs présentant des cas lourds (cas *cul-de-sac*) et des problématiques multiples, on constate cependant une volonté de décloisonner et de concerter l'intervention aussi. Dans le quartier Côte-St-Paul / Ville Émard par exemple, on observe que cette concertation ne se fait pas à la table de quartier mais plutôt par de nouveaux partenariats, initiés par un organisme qui en invite d'autres. Ici, le choix des partenaires s'est fait à l'échelle du Sud-Ouest et selon un critère d'affinités et de complémentarité dans l'intervention.

Parallèlement, on retrouve dans deux quartiers du Sud-Ouest, St-Henri et Côte-St-Paul / Ville Émard, un réseautage à caractère économique avec les associations de marchands. À St-Henri, l'association des marchands de St-Henri, regroupe les commerçants de la rue Notre-Dame, alors qu'à Côte-St-Paul / Ville Émard, la SIDAC Plaza Monk, regroupe les commerçants du boulevard Monk, qui entre les rues Allard et St-Patrick, porte le nom de Plaza Monk. Ces associations de marchands orientent principalement leurs actions vers la revitalisation et la promotion des commerces auprès de la population locale et environnante. Il arrive d'ailleurs à certaines occasions que tables de concertation et associations de commerçants se retrouvent autour d'une même table, surtout lors de l'organisation d'événements spéciaux.

Mais c'est à l'échelle de l'arrondissement, avec le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest, le RESO, CDÉC et mandataire du CLD de Montréal pour le Sud-Ouest que la nouvelle gouvernance locale prend tout son sens. La plus grosse (40 employés) et la plus ancienne des sept CDÉC montréalaise, le RESO, est au sein de son territoire une instance de

concertation reconnue, très présente et très active, impliquée dans le développement économique, le développement de la main-d'œuvre, le développement et l'aménagement du territoire. À titre d'exemple, citons seulement le Forum canal de Lachine, vaste exercice de concertation à l'échelle du Sud-Ouest avec quatre forums de quartier et sept forums sectoriels réunissant au total plus de 600 personnes, organisé par le RESO et un ensemble de partenaire suite au refus de la Ville de tenir des audiences publiques sur la question, cruciale pour la population locale, de la réfection et de la revitalisation du canal de Lachine. Le RESO est aussi un point de jonction important entre les réseaux économiques et les réseaux sociaux du territoire. D'une part, le RESO réunit deux à trois fois par année chacun de ses huit collèges électoraux sectoriels, afin que les acteurs d'un même secteur puissent échanger entre eux et formuler des recommandations et des orientations au conseil d'administration de la CDÉC/CLD. Il s'agit des collèges des grandes entreprises, des PME, des institutions financières, des commerces et petites entreprises de service, des institutions (santé, éducation, culture), des syndicats, des organismes communautaires et des participants aux activités du RESO. Chaque collègue doit également élire un ou plusieurs représentants pour siéger au conseil d'administration. Ainsi, chacun des quatre collèges du milieu des affaires obtient un poste, le collègue des institutions en obtient un, le collègue des syndicats en obtient deux (un FTQ et un CSN), le collègue de organismes communautaire, quatre, un par table de quartier, et le collègue des participants, un. À ces élus s'ajoutent un représentant élu des employés de la CDÉC/CLD, le directeur général, la vice-présidente au développement stratégique et le poste de président, pour un total de 16 personnes. À l'échelle de l'arrondissement, on retrouve également l'Association des gens d'affaires du Sud-Ouest de Montréal (AGASOM) association donc à caractère économique. Le RESO siège au conseil d'administration de cette association, participe activement à ses activités et collabore avec elle sur certains projets d'intérêt commun. Le RESO est aussi présent, comme membre associé, aux quatre tables de quartier ainsi qu'au Conseil d'établissement des Centres Saint-Henri et Saint-Paul. Le RESO anime et soutient pareillement la Table des acteurs culturels du Sud-Ouest, composée d'entreprises, d'institutions et d'organismes culturels. Finalement, le RESO participe aussi à des instances de concertation de portée plus large que l'arrondissement, telles la Table Inter-CDÉC, la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main d'œuvre, des organismes de développement économique communautaire comme l'IFDÉC, ainsi qu'avec des organismes régionaux et nationaux concernés par les dossiers de relance du Sud-Ouest comme la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain, le Fonds de solidarité, etc.

3.2 Fusion des caisses : une association traditionnelle et participante

Au cœur du volet associatif de la caisse, la gouvernance coopérative, assurée dans les caisses par un conseil d'administration (ÇA) et un conseil de vérification et de déontologie (CVD) composés de dirigeants élus par et parmi les sociétaires. Dans cette section, nous tenterons de cerner quelles sont les caractéristiques de ce volet associatif des caisses fusionnées à la fois quant à la composition des conseils mais aussi quant au rôle et à la participation des élus dans la caisse, pour ensuite essayer de dégager ce que la fusion viendrait modifier.

- Les conseils d'administration et de vérification et de déontologie

Le conseil d'administration de la caisse SJM, comme celui de la caisse CSP était composé de 9 membres et le conseil de vérification et de déontologie de chacune des caisses de 3 membres. Le ÇA de la caisse CSP est légèrement plus jeune (trois retraités sur neuf membres) que celui de la caisse SJM (cinq retraités sur neuf membres) et comprend la présence d'une femme. Mais dans les deux caisses, la composition du ÇA peut quand même être qualifiée de traditionnelle : majoritairement voir exclusivement masculine, dont les membres exercent ou exerçaient une profession libérale (avocat, notaire, comptable...) et dont la moyenne d'âge oscille autour de la cinquantaine. Dans les deux caisses, l'implication des élus représente pour chaque membre entre quatre et dix heures par mois. Par ailleurs, autant à la caisse CSP qu'à la caisse SJM, un peu moins de la moitié des élus est impliqué dans la caisse depuis une vingtaine d'années. Le ÇA de la nouvelle caisse Allard-St-Paul sera composé de dix membres, cinq en provenance de la caisse CSP et cinq de la caisse SJM. Chacun des ÇA des caisses a donc nommé parmi ses administrateurs actuels, cinq membres qui constitueront la moitié du nouveau ÇA. Le processus de décision devant mener au choix des administrateurs de la future caisse semble s'être déroulé sans heurts : une discussion au sein du ÇA ayant réussi dans les deux caisses à effectuer ces choix. On connaît donc déjà les élus qui composeront le ÇA de la nouvelle caisse, seuls les postes exécutifs resteront à être assignés, lors de la première réunion du ÇA, une fois la fusion officielle, le 1^{er} janvier 2001. Sur les huit membres sortants (quatre dans chacune des caisses) cinq sont des retraités. Aucune femme ne siègera au ÇA, par contre, on constate que ce sont en grande partie les plus jeunes qui sont restés. Quant aux CVD, sur les trois postes, la caisse CSP en avait un de vacant, les deux autres étant occupés respectivement par un homme et une femme. Le CVD de la caisse SJM, quant à lui, était occupé par un homme et deux femmes, dont une retraitée. Ainsi, les deux CVD étaient plus équilibrés en nombre d'hommes et de femmes (deux hommes pour trois femmes, comparativement à une femme pour dix-sept hommes au sein du ÇA) et plus jeunes

aussi (un retraité sur cinq membres, comparativement à huit retraités pour dix-huit membres). Le CVD de la nouvelle caisse sera composé de deux élus provenant de la caisse SJM et d'un élu de la caisse CSP. Le choix s'est effectué de la même façon que pour le ÇA.

Mais cette composition à caractère traditionnel des conseils d'administration reflète en fait un réel problème éprouvé par les caisses CSP et SJM, celui du recrutement. L'absence de jeunes et de femmes n'est pas la conséquence d'une sélection discriminante mais d'une grande difficulté à trouver des gens de ces catégories prêts à s'impliquer. Déjà, remplir tous les postes d'administrateurs n'est pas aisé et ce, toutes catégories confondues. Les élus actuels souhaiteraient voir plus de jeunes et de femmes au sein des conseils et font des efforts en ce sens mais jusqu'à maintenant sans résultat. Le manque de temps lié entre autres à la difficile conciliation travail-famille, une population vieillissante, le départ des jeunes diplômés universitaires vers d'autres territoires et la perception négative qu'ont les sociétaires du rôle et de la tâche des élus ont été identifiés comme les principales causes du problème. Les personnes plus avancées en âge disposeraient de plus de temps et seraient donc plus disposées à prendre un engagement de ce type. Par ailleurs, les conseils de caisses sont parfois perçus comme « *une affaire de gars* » ou encore nécessitant une formation poussée dans le domaine juridique, de la gestion ou de la finance. Or dans ce contexte, la fusion ne représente pas une solution au problème du recrutement, sinon que de mettre à disposition un bassin de population proportionnellement au nombre de postes à combler, plus grand.

- Le rôle des élus

Par ailleurs, il est intéressant de constater que le volet associatif, représenté par les élus (ÇA et CVD) est resté très impliqué dans chacune des deux caisses. Si elle ne participe plus à la gestion directe, il n'en reste pas moins que son rôle ne se limite pas à entériner et à accepter les décisions et les recommandations de ceux à qui la gestion a été déléguée. Les dirigeants élus sont encore appelés à participer activement comme l'a démontré le rôle important qu'ils ont joué, aux côtés des gestionnaires bien sûr, dans le projet de fusion et leur implication dans la réalisation du plan d'affaires. Il existe en même temps, dans les deux caisses, une division du travail informelle plus traditionnelle entre président et directeur : le premier s'occupant principalement de la représentation externe de la caisse dans des événements à caractères sociaux ou caritatifs, alors que le deuxième, en plus de la gestion s'occupe également de la représentation de la caisse à caractère économique et dans le milieu des affaires. Pour le moment, on ne croit pas que la fusion viendra modifier le rôle des élus. Seule l'augmentation de la taille de la nouvelle caisse, en créant

une charge de travail plus importante pour le directeur général, pourrait l'obliger à repenser sa façon de fonctionner avec parmi les options une modification possible de la division du travail entre président et directeur, ce qui n'est pas envisagé pour le moment.

3.3 Quelle nouvelle association et quel repositionnement dans la gouvernance du milieu ?

Nous cherchons ici à voir comment le volet associatif de la caisse s'arrime à celui du milieu. Autrement dit, quelle représentation de la caisse retrouve-t-on dans le milieu et inversement quelle représentation du milieu retrouve-t-on dans la caisse ? Qui plus est, dans le contexte actuel d'émergence d'une nouvelle gouvernance locale, il y a lieu d'examiner l'arrimage de la caisse comme association dans la participation et l'insertion dans ces nouveaux réseaux.

- L'implication des élus dans le milieu

L'implication des élus a beaucoup diminué dans les dernières années. Les élus s'impliquent moins, et lorsqu'il le font c'est généralement à titre individuel. À ce titre, il faut souligner que si les caisses sont de plus en plus sollicitées pour des contributions financières par le milieu, elles le sont de moins en moins pour une implication plus directe et soutenue, présence d'un élu de la caisse au sein des instances de gouvernance, collaboration, conseils ou partage d'expertise, et ce même pour les organismes pour lesquels elles fournissent des fonds. Parmi les élus, un peu moins de la moitié sont impliqués dans d'autres organismes ou associations, principalement dans le secteur des services aux personnes âgées (résidences et associations), du sport pour les jeunes, des loisirs (Centre de loisirs Mgr Pigeon), de l'éducation (Comité central de parents de la CSDM) et des personnes handicapées mentales (L'Arche Montréal). Pour la majorité des élus, cette implication extérieure représente comme pour la caisse un investissement en temps qui oscille entre quatre et huit heures par mois, à l'exception d'un membre de la caisse St-Paul pour qui l'investissement en temps atteint les 30 heures par mois. Notons également, que à une ou deux exceptions près, les membres des conseils soit résident dans la paroisse de la caisse soit y exercent leur métier ou même tiennent leur commerce sur la rue de la caisse.

Donc, actuellement, c'est surtout le directeur général de la caisse qui s'implique activement dans le milieu. Ainsi, le directeur général a pendant longtemps siégé au conseil d'administration du RESO à titre de représentant du collège électoral sectoriel des institutions financières. Aujourd'hui, c'est le directeur général de la caisse de Pointe-St-Charles qui occupe ce poste. Également, le directeur de la future caisse Allard-St-Paul était parmi les six fondateurs de l'Association des gens

d'affaires du Sud-Ouest (AGASOM) au sein de laquelle il est toujours membre. Dernièrement, il vient aussi d'accepter le titre de président d'honneur pour l'Omnium de golf de la Fondation Yvon Lamarre, une fondation très active et bien connue dans le Sud-Ouest, ainsi que pour l'Arche Montréal, un organisme intervenant auprès des personnes handicapées mentales situé dans le quartier sur le boulevard Monk. Le directeur général est très sollicité par le milieu pour agir à titre de président d'honneur, et ce, généralement à l'échelle du quartier et parfois au-delà. C'est une implication qu'il valorise, aussi refuse-t-il rarement une telle demande. À la fin des années 1980, il a aussi fait des conférences sur le décrochage scolaire dans les écoles du Sud-Ouest, de concert avec un programme de lutte contre le décrochage scolaire sous l'égide de la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain. De plus, le directeur de la future caisse est aussi membre des conseils d'administration de la FMO et de Fiducie Desjardins, ainsi que du comité de déontologie de Gestion Privée, une filiale de Desjardins.

- La représentation du milieu dans la caisse

Le ÇA de la caisse SJM comptait cinq retraités, deux notaires (dont la place d'affaire est sur la rue Allard), un courtier immobilier et un responsable d'activités de bienfaisance dans une résidence (Mance-Décarie) pour personnes âgées située dans le quartier. Celui de la caisse CSP comptait trois retraités, un notaire (dont la place d'affaire est sur la rue Laurendeau), un gestionnaire scolaire, un denturologiste (également sur la rue Laurendeau), une avocate, un gestionnaire de portefeuille de Valeurs Mobilières Desjardins et un comptable agréé. Le président de la caisse SJM, natif du quartier St-Henri, est résident du quartier Côte-St-Paul/Ville Émard depuis plus de trente ans. Impliqué dans la caisse depuis 1985, ce policier aujourd'hui retraité était parmi les plus jeunes, avec la cinquantaine avancée, lors de son arrivée au ÇA en 1990. Il occupe la présidence depuis deux ans. Le président de la caisse CSP, lui, est natif du quartier Côte-St-Paul / Ville Émard. Son implication à la caisse est une affaire de famille : un de ses oncles fut fondateur de la caisse CSP et son père y a participé de très près. Aujourd'hui retraité, ce notaire habite dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce, un quartier voisin. Après la fusion, resteront au sein du nouveau ÇA, trois retraités dont les deux présidents actuels, deux notaires (un de la caisse SJM et un de la caisse CSP), le courtier immobilier et le responsable d'activités de bienfaisance, le gestionnaire scolaire, le denturologiste et le comptable.

Quant aux CVD, celui de la caisse CSP comptait un entrepreneur électricien, président du CVD et dont la place d'affaires est dans le quartier, près de la caisse ainsi qu'une secrétaire de coordination. Rappelons que l'un des postes était vacant. Le CVD de la caisse SJM était composé

d'un conseiller en sécurité financière au poste de président et d'une commis de bureau ainsi que d'une retraitée. Pour le nouveau CVD resteront le conseiller en sécurité financière, la commis de bureau et la secrétaire de coordination.

La participation aux assemblées générales de la caisse SJM a toujours été exceptionnellement élevée, aux alentours de 100 personnes lors de l'assemblée générale annuelle régulière et lors de l'assemblée spéciale pour le vote sur la fusion la participation avoisinait les 200 personnes. Les acteurs de la caisse expliquent ce phénomène à la fois par une participation historiquement élevée de la population aux activités de la paroisse de même que par l'implication des élus qui communiquent avec les sociétaires par téléphone pour les inviter à participer. Ce taux élevé de participation ne semblent pas cependant trouver écho au sein des conseils d'administration et de vérification et de déontologie qui, comme nous l'avons fait remarquer, sont aux prises avec de sérieux problèmes de recrutement.

Outre ce problème, avec la fusion, se pose la question de la représentativité de la population aux conseils de la nouvelle caisse. En effet, le projet de fusion prévoit une réduction du nombre total de postes de dirigeants, de 18 à 10, pour un même bassin total de population ayant droit à une représentation. Cela suppose donc une représentation plus restreinte du milieu au sein de la caisse. Chaque caisse se trouve à perdre un peu moins de la moitié de ses représentants mais dans un arrangement qui pour le moment est cohérent avec la situation des caisses : caisses équivalentes, représentation égale. Par ailleurs, vu les problèmes de recrutement identifiés, il sera peut-être enfin possible de trouver dix personnes réellement intéressées et disposées à s'impliquer dans le rôle d'élu et d'éviter ainsi que sur les dix-huit postes, plusieurs ne soit occupés que de façon symbolique. La qualité remplacerait donc la quantité.

- Les réseaux : les caisses entre elles et la caisse et la nouvelle gouvernance locale

De façon générale, règne entre les caisses du territoire supra-local une entente cordiale. Si, dans l'ensemble, les trois caisses de Côte-St-Paul / Ville Émard ont une bonne communication, on sent cependant une complicité particulière entre les deux caisses appelées à fusionner. De plus, à tous les trois mois, la vice-présidence régionale de la FMO tient des réunions avec les présidents des caisses du secteur ouest de l'île (du Complexe Desjardins jusqu'à Pierrefonds, incluant le Sud-Ouest, les quartiers Côte-des-Neiges, Notre-Dame-de-Grâce, les villes du West Island, Ville Saint-Laurent,...). Ces réunions sont des lieux de diffusion d'information de la Fédération vers les élus ainsi que des lieux d'échange et de discussion entre présidents sur les besoins des caisses. Ces

réunions ne sont pas des instances décisionnelles mais plutôt des lieux de maillage et de réseautage. Notons que les directeurs généraux des caisses du même secteurs se rencontrent également tous les mois avec à peu près les mêmes objectifs : échange et diffusion d'information, discussion sur les orientations et l'avenir des caisses, partage des expériences vécues.

Quant à l'arrimage entre le volet associatif des caisses et les nouveaux réseaux locaux, on constate qu'il ne semble pas y avoir, pour le moment, une volonté spécifique de chercher un arrimage par les membres des conseils de la caisse à la nouvelle gouvernance locale. La caisse Allard-St-Paul n'a pas de lien spécifique et formel avec le RESO, tout au plus les caisses du Sud-Ouest sont-elles présentes au conseil d'administration du RESO par le biais du directeur général de la caisse de Pointe-St-Charles, quartier où se trouve d'ailleurs les bureaux du RESO.

On constate cependant une volonté de renouveler et de rajeunir le ÇA et le CVD qui se bute, comme dans nombre d'organismes communautaires, à de grandes difficultés de recrutement. Ceci fait en sorte que le choix des personnes aux conseils est plus difficilement stratégique et s'appuie d'abord sur l'intérêt de la personne à s'engager. Par ailleurs, on ne constate pas non plus, pour le moment que la fusion constitue une occasion de repenser l'association. Alors que pour l'aspect entreprise on voit bien cette évolution et comment des changements comme la réingénierie ou le plan d'affaire, à travers le projet de fusion, obligent à questionner et repenser l'entreprise, il semble que le potentiel qu'offre la fusion de questionner et de renouveler l'association, composition et fonctionnement des conseils, rôles des élus, recherche d'arrimage particuliers avec le milieu, n'ait pas encore été mobilisé.

4. La dimension DÉVELOPPEMENT

Dans cette dernière section, nous allons examiner de façon plus globale l'arrimage entre l'intervention de la caisse et les grands axes et priorités de développement du milieu. Comment les perspectives de développement stratégique de la caisse entrent-elles en résonance avec les stratégies de développement économique et social du milieu ? Ainsi dans un premier temps, nous identifierons les priorités et les grands projets structurants sur lesquels repose la planification stratégique du développement du territoire du Sud-Ouest. Pour ce faire, nous nous référerons principalement aux documents du RESO, la CDÉC mandataire CLD, car les orientations, priorités et projets identifiés par cette dernière font l'objet d'un large consensus au sein du territoire. Nous terminerons cette section avec une brève revue des outils financiers dédiés au développement du

territoire. Nous essaierons de faire ressortir la contribution financière et non-financière au développement local ainsi que l'alignement des priorités de la caisse avec celles du milieu.

4.1 Revitalisation, consolidation et innovation : un développement local social et économique dynamique

Du développement local social et économique du Sud-Ouest, orchestré par le RESO et nombre de partenaires publics et privés, on peut dégager trois grands axes : revitalisation, consolidation et innovation. La volonté de revitaliser le quartier est aux sources mêmes de la mise sur pied d'une CDÉC dans le Sud-Ouest, au milieu des années 1980 dont l'objectif était d'améliorer la qualité de vie des résidents par des interventions visant un développement à caractère social, économique comme physique. La consolidation rejoint la volonté du milieu de ne pas dénaturer le territoire mais plutôt de viser un développement qui permette de conserver ce qui est déjà présent, tant au niveau du bâti qu'au niveau de la vocation économique industrielle manufacturière par exemple. Finalement, l'innovation rappelle la nécessité d'être créatif dans la recherche de solutions face aux problèmes du développement, créativité et innovation autant dans les outils que l'on se donne que dans les projets que l'on met sur pied.

4.1.1 Des priorités et des projets

- Les recommandations du CREESOM

La création du RESO, qui vient remplacer le Programme économique de la Pointe (PEP), faisait suite aux recommandations du Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du Sud-Ouest de Montréal (CREESOM) dont les six grandes orientations stratégiques balisent encore aujourd'hui la stratégie de développement du territoire. Rappelons-les brièvement :

Tableau 7 : Recommandations initiales du CREESOM

- **Favoriser** prioritairement le relèvement socio-économique de la population résidante ;
- **Consolider** l'activité économique du Sud-Ouest, principalement dans le secteur manufacturier ;
- **Soutenir** l'entrepreneuriat local et la PME créatrice d'emplois, surtout dans le manufacturier léger et les services aux entreprises ;
- **Canaliser** les forces du marché, surtout celles du centre-ville, en faveur du Sud-Ouest, principalement dans les secteurs plus adaptés à l'environnement et à la main d'œuvre locale ;
- **Assurer** l'adaptation et la coordination des interventions gouvernementales aux besoins des résidents du Sud-Ouest, surtout en matière d'aide aux sans-emploi ;
- **Consolider** et revaloriser les conditions de vie et l'image du Sud-Ouest.

Source : RESO, Plan de développement économique du Sud-Ouest 1998-2000

- **Priorités**

Une décennie plus tard, alors que le gouvernement fédéral et la ville de Montréal annoncent des investissements de l'ordre de 80 millions \$ pour la réfection et la revitalisation du canal de Lachine, le RESO organise le Forum canal de Lachine, vaste exercice de concertation et de consultation qui permet de réaffirmer les consensus et priorités de développement, d'en nuancer d'autres et d'en formuler de nouveaux. Du rapport synthèse du Forum et du Plan de développement économique du Sud-Ouest 1998-2000, voici parmi les priorités identifiées :

1. Consolidation des acquis:

- **Actions de prévention**

Afin de consolider et de retenir les entreprises déjà établies dans le Sud-Ouest. Opération sauvetage en cas de crise majeure. Développement de réseaux d'entraide entre entreprises, associations ou regroupements.

- **Secteur de l'industrie ferroviaire**

L'industrie ferroviaire occupe une place prépondérante dans l'économie du Sud-Ouest. AMF et Via Rail y poursuivent leurs activités. À ce titre, le RESO a réussi en 2000 à réunir les principaux acteurs de l'industrie ferroviaire, ALSTOM Canada, Canadien National, Chemin de fer canadien pacifique, Fonds de solidarité des travailleurs du Québec et FTM International avec la création de la Société de promotion de l'industrie ferroviaire, au sein duquel conseil d'administration elle siège.

- **Activités de maillage**

Comme la diversité de la base industrielle du Sud-Ouest est grande, une attention particulière doit être accordée au maillage entre les diverses entreprises : petites, moyennes et grandes, au sein du territoire.

- **Revitalisation des artères commerciales**

Revitalisation des artères commerciales du Sud-Ouest. Penser aussi à des efforts de promotion commerciale concertée à l'échelle du Sud-Ouest.

2. Développement des potentiels

Dans le développement de nouveaux projets, la priorité est accordée au développement endogène, c'est-à-dire porté par des entreprises ou organismes du secteur Sud-Ouest.

- **Entrepreneuriat individuel**

L'entrepreneuriat individuel et le travail autonome, sans être des panacées au problème de l'emploi demeurent une voie intéressante pour les sans-emploi détenant un profil entrepreneurial.

- **Promotion du territoire**

- **Technoparc Bonaventure**

Les espaces pouvant servir à des fins industrielles sur le territoire du Sud-Ouest se faisant de plus en plus rares, il est nécessaire de maximiser les possibilités restantes telle le Technoparc Bonaventure ainsi que de revitaliser les espaces industriels encore disponibles.

- **Multimédia**

Le Sud-Ouest compte déjà une trentaine d'entreprises dans ce secteur. Avec la proximité de la Cité du Multimédia, c'est un secteur identifié comme prometteur.

- **Entrepreneuriat collectif**

Les organismes sans but lucratifs et les coopératives sont partie intégrante du tissu socio-économique du Sud-Ouest à la fois par leur offre de biens et services à la population mais aussi comme créateurs d'emplois. Les entreprises et organismes d'économie sociale font aussi partie de ce secteur prioritaire.

- **Récréotourisme et tourisme social**

Un des nouveaux secteurs de développement identifié comme prioritaire suite au Forum canal de Lachine. Le territoire du Sud-Ouest présente un potentiel récréotouristique intéressant avec son patrimoine industriel et social et un secteur culturel très présent. Le développement du secteur récréotouristique dans une optique de tourisme social permettrait aussi de prévenir certains des aspects pervers de ce type de développement.

- **Nouvelle économie**

Également un des nouveaux secteurs identifiés au Forum. En font partie les entreprises du secteur des communications, de l'éducation, de l'information et de la culture.

- **Habitation et développement immobilier**

3. Création d'emploi, préparation et formation de la main d'œuvre

4. Prévention des effets pervers du développement

5. Formalisation du partenariat

- Les grands projets

Canal de Lachine. Avec les investissements annoncés et les travaux entrepris, le projet de revitalisation du canal de Lachine est appelé à avoir un effet déterminant sur le Sud-Ouest dans les années à venir. Les impacts potentiels sont nombreux et importants. Au cœur du projet de concertation, le souci des s'assurer que les aménagements et le développement profitent à toute la communauté de l'arrondissement, entreprises comme résidents, commerces comme organismes communautaires, travailleurs comme institutions et qu'elle n'ait pas à en subir les effets pervers. Ainsi lors du Forum canal de Lachine, des orientations ont été dégagées, dont les principale sont 1) la nécessité que ce projet soit développé à l'image du Sud-Ouest et de ses quartiers et 2) qu'il contribue à l'amélioration de la qualité de vie du Sud-Ouest.

Centre d'imagerie numérique. Ce projet d'implantation d'un centre d'imagerie numérique, qui se voudrait un espace de recherche et de production de l'imagerie numérique permettrait d'exploiter encore mieux la présence dans le Sud-Ouest de plus de 60 entreprises dans le secteur des technologies numériques, de l'implantation récente sur le territoire de la Cité du cinéma et d'autres studios d'enregistrement de plateaux de tournage, d'ateliers de photographie. Qui plus est, le secteur de l'imagerie numérique est un secteur à fort taux de croissance. Cela permettrait aussi de développer de l'emploi dans ce secteur d'avenir.

4.1.2 Des outils financiers diversifiés

Les projets de développement local ont accès dans le Sud-Ouest à de nombreux fonds dédiés, entièrement ou conjointement administrés par le RESO (Tableau 8). La majorité de ces fonds exigent des promoteurs qu'une partie des investissements nécessaires au projet proviennent d'autres sources. Aussi, la plupart des projets de développement local sont rendus possibles grâce à des montages financiers « sur mesure » combinant diverses sources de financement et divers produits financiers (prêts, subventions, garanties,...) D'autres ressources sont aussi disponibles à l'échelle du Québec comme le Réseau d'Investissement Social du Québec (RISQ), fonds ayant pour mission d'investir dans le développement d'entreprises collectives durables visant à créer des emplois de qualité. Enfin, pour des projets de très grande envergure, d'autres partenaires privés ou publics importants peuvent aussi être sollicités.

Tableau 8 : Principaux fonds accessibles au projets de développement local dans le Sud-Ouest

Nom du fonds	Caractéristiques	Montant total accordé pour 1999-2000 (RESO)
RESO Investissements Inc.	<ul style="list-style-type: none"> • Société locale de capital de risque • Mise sur pied par le RESO dans les années 1996-97 • Financé par une mise de fonds initiale de la FTQ 	ND
SOLIDE Société locale d'investissement pour le développement de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements pour une période de 3 à 5 ans • Sous formes de prêts participatifs, d'actions ordinaires et/ou privilégiées • Permanence assurée par le RESO (réception, analyse des dossiers, suivi des investissements) 	105000\$
FLI Fonds d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds dédié aux projets de développement Local • Sous formes de prêts participatifs, d'actions ordinaires et/ou privilégiées • Échéance de 1 à 5 ans • Partie intégrante de l'enveloppe budgétaire et du mandat de CLD 	210 000 \$
FDEM Fonds de développement Emploi-Montréal	<ul style="list-style-type: none"> • Distribué sous formes de prêts participatifs, d'actions ordinaires et/ou privilégiées 	100 000 \$
FES Fonds d'économie sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds dédié à l'entrepreneuriat collectif en économie sociale • Distribué sous forme de subventions pour les phases de pré-démarrage et démarrage • Également partie intégrante de l'enveloppe budgétaire et du mandat de CLD 	ND

4.2 La nouvelle caisse : contribution et intervention dans le développement local

4.2.1 La contribution de la caisse au développement local

La contribution des caisses au développement du milieu peut-être financière ou non-financière. Pour ce qui est de la contribution financière, il s'agit généralement des dons et commandites remises via entre autres le Fonds social de la caisse. La caisse peut également participer aux Fonds de développement locaux. Dans le cas des caisses CSP et SJM, il ne s'agira que du Fonds

social et des dons et commandites, les caisses ne participant pas financièrement aux Fonds de développement locaux, principalement en raison du risque élevé de ces investissements. La caisse SJM possède un Fonds social d'environ 10 000\$. Son bilan social pour l'année 1999-2000 fait état d'un total de 21 682 \$ redistribués dans le milieu en dons et commandites. Ces sommes étaient destinées à diverses activités comme les Fêtes du 75^{eme} anniversaire de la Paroisse, la clinique annuelle de sang Héma-Québec, le dîner de Noël et la promenade en carriole des résidents de la Résidence Yvon-Brunet, la Fête annuelle de quartier. Ce montant a également permis à la caisse d'organiser des rencontres de groupe pour les personnes âgées afin de leur expliquer les nouvelles façons de faire des transactions financières. La caisse SJM soutient aussi financièrement la maison de la culture Marie-Uguay située dans le quartier et défraie les coûts pour des activités culturelles dans les deux écoles primaires de la paroisse. Finalement, la caisse SJM soutient financièrement la boutique Aux 3 horizons, boutique d'artisanat à l'intérieur de la Résidence Yvon-Brunet. Les résidents peuvent venir y travailler et fabriquer des objets qui seront ensuite vendus dans la boutique. Les profits sont versés à la Fondation Yvon-Brunet. La caisse CSP, elle, affiche un bilan social pour l'année 1999-2000 de l'ordre de 10 341\$ en dons. Ces sommes ont été distribuées à des organismes du territoire comme le Centre de loisirs Monseigneur Pigeon, la Société St-Vincent-de-Paul, le CLSC Verdun / Côte-St-Paul, la Maison de la culture Marie-Uguay. Un don a également contribué au dépouillement d'un arbre de Noël, de concert avec deux autres organismes du quartier.

Avec la fusion, les caisses ne prévoient pas réduire le montant de leur contribution financière. Chaque caisse tient d'ailleurs à continuer d'aider et de soutenir les différents projets et organismes qu'elle aidait déjà, dont certains depuis si longtemps qu'il lui serait même difficile d'envisager de se retirer. Comme la fusion doit amener une meilleure rentabilité, les caisses envisagent la possibilité de consacrer des fonds plus importants au développement du milieu. On constate donc que la contribution financière des caisses au développement du milieu reste limitée par une vision encore fortement paroissiale du territoire ou tout au mieux à l'échelle du quartier. Par ailleurs, les organismes et projets visés par les dons et commandites restent dans des secteurs traditionnels ou de service aux personnes.

La contribution non-financière est plus difficilement évaluable. De toutes les caisses du Sud-Ouest, celles du quartier Côte-St-Paul / Ville Émard sont cependant reconnues, notamment par le RESO, comme parmi les plus engagées dans leur milieu, mais encore là beaucoup plus à l'échelle de la paroisse ou du quartier qu'à une échelle plus large comme celle de l'arrondissement. La

contribution non-financière des caisses repose aussi principalement sur l'implication volontaire des élus dans leur milieu et sur celle du directeur général. Ce dernier assistait dernièrement à des rencontres à caractère économique et social sur le développement et la revitalisation des quartiers regroupant des intervenants du monde des affaires et des intervenants sociaux. Le directeur de la nouvelle caisse a également été le premier à siéger au conseil d'administration du RESO comme représentant des institutions financières et il continue aujourd'hui de s'impliquer activement dans son milieu, même si depuis, un autre directeur général de caisse populaire (Pte-St-Charles) a repris son poste au ÇA du RESO.

4.2.2 L'alignement de la caisse avec les priorités économiques et sociales du milieu

On constate certains décalages dans l'alignement de la caisse avec les priorités économiques et sociales du milieu qui sont peut-être à mettre en relation avec l'évolution qu'a connue Desjardins et ses caisses dans les dernières années. En effet, il semble que d'un côté les récentes transformations à l'échelle du Mouvement ont entraîné les caisses sur le chemin des affaires. La présence de Desjardins est aujourd'hui plus remarquée dans ce domaine. De la sorte, on pourrait faire ressortir que la création des CFE et l'adhésion des caisses CSP et SJM au CFE du Sud-Ouest entre effectivement en résonance avec les priorités de développement économiques du milieu par une volonté d'offrir un meilleur service aux entreprises, une plus grande expertise qui conduira sûrement à une plus grande sensibilité aux besoins de cette clientèle particulière. Cet arrimage a cependant pour limites son confinement à des entreprises plutôt traditionnelles ou peut-être selon des canaux plus standards de financement. La réticence des caisses de participer aux montages financiers et aux Fonds de développement locaux, qui s'associent plus à du capital de risque qu'à des prêts, montre bien ces limites actuelles. Notons cependant que les caisses concervent une implication au sein du conseil d'administration de la SOLIDE Sud-Ouest, en effet un représentant de la caisse Pte-St-Charles siège au ÇA de la SOLIDE. Par ailleurs, les caisses du Sud-Ouest ont été étroitement associées à la création de la SOLIDE à la fois par un contribution à la mise de fonds de départ (Fonds du milieu) de même que par une implication en terme de ressources humaines, le directeur de la Caisse populaire St-Henri ayant participé de près à l'émergence. Est-ce d'ailleurs un hasard si aujourd'hui la personne responsable au RESO de la SOLIDE est une ancienne employée de la Caisse populaire St-Henri ? Cela porte à croire que des maillages potentiels sont présent et que leur actualisation n'est peut-être qu'une question de temps. Mais pour le moment, il est évident que la vision du développement à l'échelle du quartier qu'ont les caisses contribue aussi à rendre l'arrimage plus difficile entre les priorités de

développement de la caisse et les priorités de développement du Sud-Ouest. En effet, le quartier Côte-St-Paul/Ville Émard par sa vocation plus résidentielle et commerciale oriente les interventions de la caisse en ce sens et l'éloigné alors de priorités à l'échelle de l'arrondissement. Si les transformations du volet économique de la caisse comme entreprise ont eu une certaine résonance, le volet associatif et l'implication de la caisse dans le développement social de son milieu n'ont pas été vraiment modifiés. L'implication sociale des caisses est toujours là, mais elle est toujours aussi micro-locale. Cette implication locale est d'ailleurs rarement publicisée en dehors des frontières du territoire d'intervention de la caisse. L'échelle à laquelle l'implication des caisses dans le développement social se tient ne permet que difficilement un arrimage à des priorités de développement à l'échelle de l'arrondissement.

Conclusion

Que les coopératives de services financiers, de par leur identité, ne jouent pas uniquement un rôle économique mais aussi un rôle social en contribuant à la cohésion sociale de leur milieu tel était le postulat de départ de ce projet de recherche, dans le cadre duquel cette monographie a été réalisé. Dans le contexte actuel, alors que d'une part le réseau des caisses populaires Desjardins vit une vaste restructuration visant à regrouper et fusionner des caisses, créant de « nouvelles caisses » plus grosses et couvrant un territoire élargi et que d'autre part, on constate également l'émergence d'un « nouveau territoire local », un territoire supra-local de référence qui de plus en plus s'institutionnalise et au niveau duquel s'organise une nouvelle gouvernance territoriale, le présent projet tente de dégager comment ces nouvelles caisses peuvent et pourront encore apporter cette contribution à la cohésion dans un territoire lui-même en reconfiguration.

Plus précisément, cette monographie c'est penchée sur le projet de fusion de deux caisses, les caisses populaires Desjardins Côte-St-Paul et Saint-Jean-de-Matha, situées toutes deux dans l'arrondissement Sud-Ouest de la Ville de Montréal et devant prendre effet le 1^{er} janvier 2001. Ainsi, à l'aide de quatre dimensions, territoire, entreprise, association et développement, avons-nous tenté une lecture de l'arrimage entre « nouvelle caisse » et nouveau territoire « local ». Soulignons également que le projet de fusion étudié ici visait à regrouper deux caisses de grosseurs, à la fois en termes d'immobilier et d'actifs financiers, desservant toute deux une population sensiblement identique et homogène, et partageant aussi une philosophie de gestion qui s'est traduite par des relations plutôt harmonieuses entre les acteurs de ces caisses, tout au long du projet, ce qui a pu créer une dynamique fort différente d'un cas où une caisse importante tente de fusionner avec des caisses beaucoup plus petites.

Ainsi pour ce qui est du territoire, nous avons d'abord dû faire ressortir l'existence à Montréal, d'une superposition de découpages allant de la paroisse, l'ancien « local », au quartier, à l'arrondissement et aux différentes villes situées sur l'île de Montréal, mais appelées à devenir des arrondissements. Il ressort que le quartier et l'arrondissement seraient actuellement les références les plus significatives à la fois dans l'identité des citoyens résidents de même que dans la distribution territoriale des principales institutions. Pour ce qui est des caisses maintenant, nous n'avons pu que constater, avec le projet de fusion, leur volonté certaine de s'affranchir de l'ancien « local », la paroisse, en s'ouvrant à une vision élargie du territoire, celle du quartier Côte-St-Paul / Ville Émard dans le cas présent et peut-être un peu au-delà. Par ailleurs, nous avons souligné

comment cette nouvelle territorialité, de quartier, reste très cohérente avec un découpage identitaire et culturel encore très fort au sein de la population du Sud-Ouest.

Ensuite, en ce qui concerne la caisse comme entreprise, et donc sa capacité à rendre accessible à la population des services financiers qui répondent à ses besoins spécifiques, nous avons pu observer une volonté de préserver le rapport de proximité entre la caisse et ses clients. D'abord, si l'offre de services s'est standardisée à l'échelle du Mouvement Desjardins, la caisse cherche dorénavant l'adaptation au milieu à travers la façon d'offrir ses services : services à domicile, formation à l'intention des personnes âgées sur l'utilisation des guichets automatiques, etc. Le plan d'affaire joue aussi un rôle dans la recherche de cette adéquation entre les besoins du milieu et l'offre de la caisse, comme espace de réflexion mais également comme lieu de formalisation des objectifs et stratégies. Les entreprises du milieu ne sont pas en reste. La caisse adhère à un Centre financier aux entreprises, le CFE Sud-Ouest, qui regroupe les analystes du secteur commercial et crée de la sorte un bassin fort intéressant d'expertise et de compétences dédiées à ce domaine particulier.

Pour ce qui est de l'aspect associatif des caisses, sociétaires élus siégeant aux conseils d'administration et de vérification et déontologie, on constate que les caisses sont confrontées à des problèmes de recrutement qui ont pour conséquence une faible représentation de certaines catégories de population tel les jeunes ou les femmes. La fusion, à ce titre, ne semble pas être un facteur facilitant. Les élus conservent tout de même un rôle plus que symbolique au sein de la caisse, participant activement à l'élaboration des orientations, comme a pu le démontrer le grand rôle qu'ils ont pu jouer dans la concrétisation du projet de fusion. On observe également d'une part l'existence de mécanismes de réseautage et de maillage entre caisses d'un territoire plus large que l'arrondissement, territoire défini par la Fédération Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec, à travers les réunions des présidents ou encore celle des directeurs généraux cependant que d'autre part, on constate que l'arrimage entre le volet associatif de la caisse et les nouveaux réseaux locaux reste pour le moment un potentiel que partiellement exploré. Finalement, contrairement aux processus d'affaires de la caisse, on semble moins avancé sur la réingénierie des processus associatifs.

Reste l'arrimage entre les interventions des caisses dans le développement de leur milieu et les priorités et projets de développement économique et social identifiés par le milieu. À ce propos, il faut noter que la caisse reste très présente, mais encore de façon micro-locale, à la fois par des

contributions financières via son fonds social pour l'octroi de dons et de commandites ainsi que par une implication directe et une participation des acteurs des caisses aux événements et aux organismes sociaux et communautaires du quartier. Les caractéristiques particulières du quartier Côte-St-Paul / Ville Émard, population vieillissante, vocation largement résidentielle et qui le distingue des autres dans l'arrondissement Sud-Ouest et la vision actuelle de la caisse d'intervention à cette échelle est peut-être d'ailleurs partiellement responsable du décalage entre l'implication constatée des caisses et les priorités de développement identifiées pour l'arrondissement au complet.

De plus, cette étude nous permet quelques constatations supplémentaires. D'abord, on voit que les caisses populaires Desjardins expriment encore une spécificité qui se traduit entre autres par la façon dont elles mènent leurs fusions. À la différence des banques, les fusions sont ici réfléchies et négociées par la base, les caisses elles-mêmes, autant sinon plus que par les instances dirigeantes du Mouvement (Fédérations) et, qui plus est, restent dépendantes du vote des sociétaires. On leur a donc conservé un aspect démocratique important, ce qui tranche avec la rationalité économique des institutions financières privées. De la même façon et malgré les fusions, la présence et la légitimité du volet associatif ne sont pas remises en cause. Ainsi, les caisses continuent de se distinguer par leur mode de gouvernance, au sein de conseils d'administration et de vérification et de déontologie, qui conservent une échelle locale. Par contre, si on sent bien dans les caisses une évolution de l'entreprise, appuyée par une présence de Desjardins comme agent économique de plus en plus importante au niveau global, l'association et l'implication des caisses est restée plutôt traditionnelle et à une échelle plutôt micro-locale ou locale. D'ailleurs, on pourrait peut-être postuler que les problèmes de recrutement pour les membres de conseils, entraînant une sous-représentation des jeunes, sont en partie responsable de cette stabilité du volet associatif.

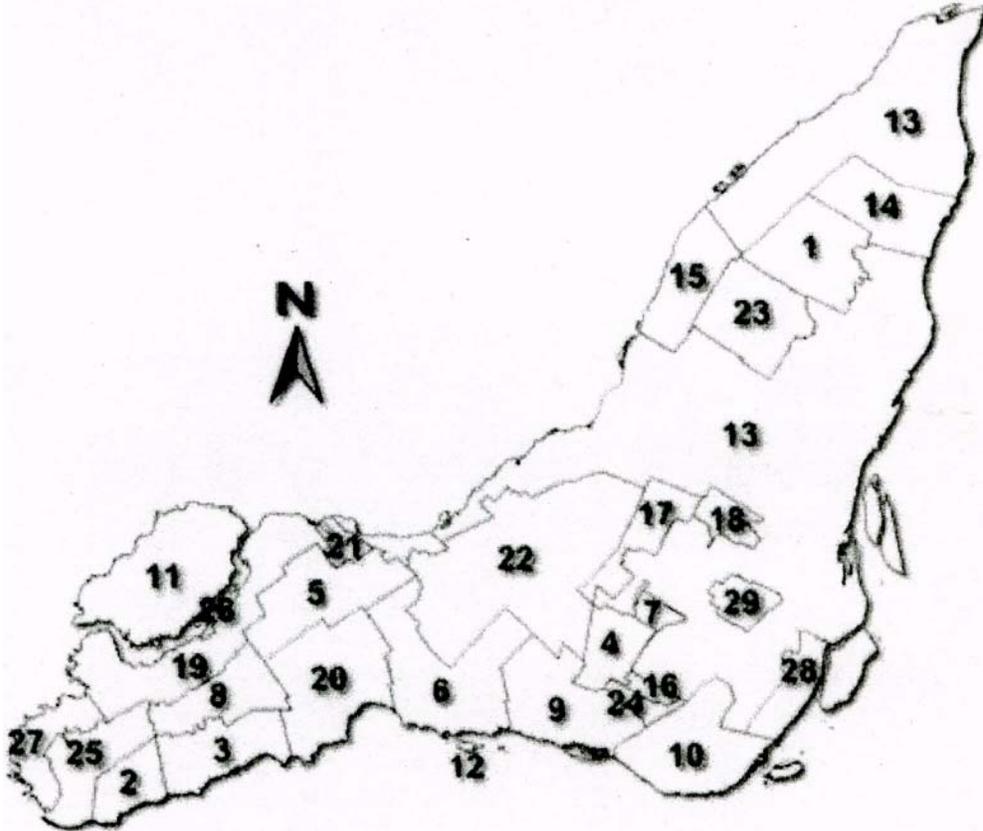
Finalement, il nous faut souligner une conséquence pour le moins inattendue de la fusion pour la nouvelle caisse Allard-St-Paul, celle d'une « re-naissance » ayant permis de renouveler le rapport de proximité avec la population. En effet, avant que ne se discute le projet de fusion, les caisses, comme acteur économique et social du milieu, en étaient venues à « faire partie du paysage » : leur présence n'était ni questionnée, ni remarquée, mais plutôt acceptée comme allant de soi et leur image généralement associée à de vieilles habitudes traditionnelles. Or, dans le cadre du projet de fusion et des difficultés qu'il a connu au départ, les caisses ont été obligées de se rapprocher de leurs sociétaires et de la population. Et les changements dont elles feraient l'objet

ont aussi permis d'attirer l'attention et de susciter un intérêt nouveau, ce qui semble avoir bousculé l'image des caisses, les faisant sortir du cadre où elles étaient confinées.

Terminons en rappelant que cette étude comporte des limites, la principale étant que les transformations étudiées sont encore très récentes. Dans le cas précis des caisses Côte-St-Paul et Saint-Jean-de-Matha, la fusion n'était encore qu'à l'état de projet, la mise en œuvre ne devant se faire qu'au 1^{er} janvier 2001.

CARTE 1 - COMMUNAUTÉ URBAINE DE MONTRÉAL

Les municipalités membres et leur territoire respectif



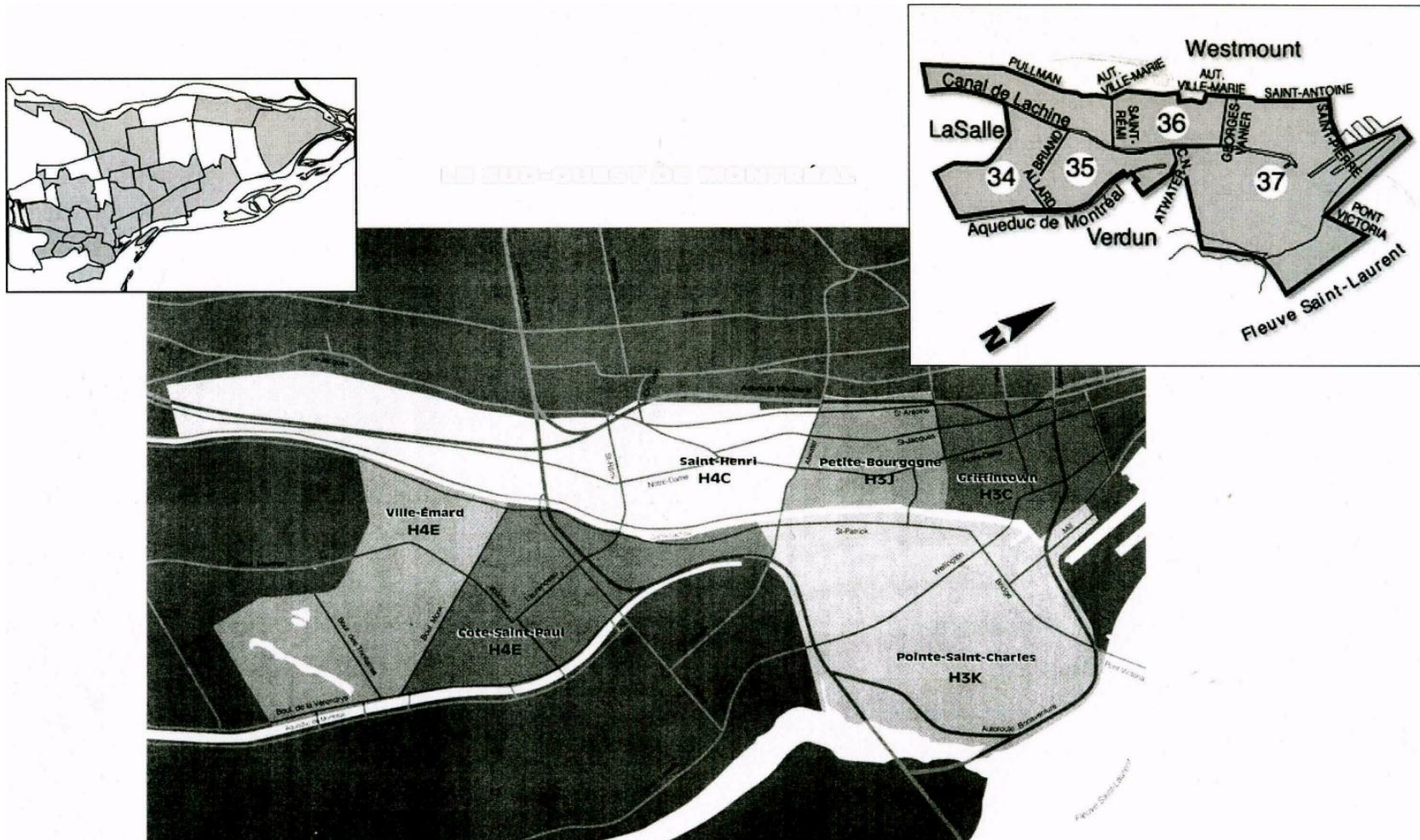
- Anjou (1)
- Baie d'Urfé (2)
- Beaconsfield (3)
- Côte Saint-Luc (4)
- Pollard-des-Ormeaux (5)
- Dorval (6)
- Hampstead (7)
- Kirkland (8)
- Lachine (9)
- LaSalle (10)

- L'Île-Bizard (11)
- L'Île-Dorval (12)
- Montréal (13)
- Montréal-Est (14)
- Montréal-Nord (15)
- Montréal-Ouest (16)
- Mont-Royal (17)
- Outremont (18)
- Pierrefonds (19)

- Pointe-Claire (20)
- Roxboro (21)
- Saint-Laurent (22)
- Saint-Léonard (23)
- Saint-Pierre (Lachine) (24)
- Sainte-Anne-de-Bellevue (25)
- Sainte-Geneviève (26)
- Senneville (27)
- Verdun (28)
- Westmount (29)

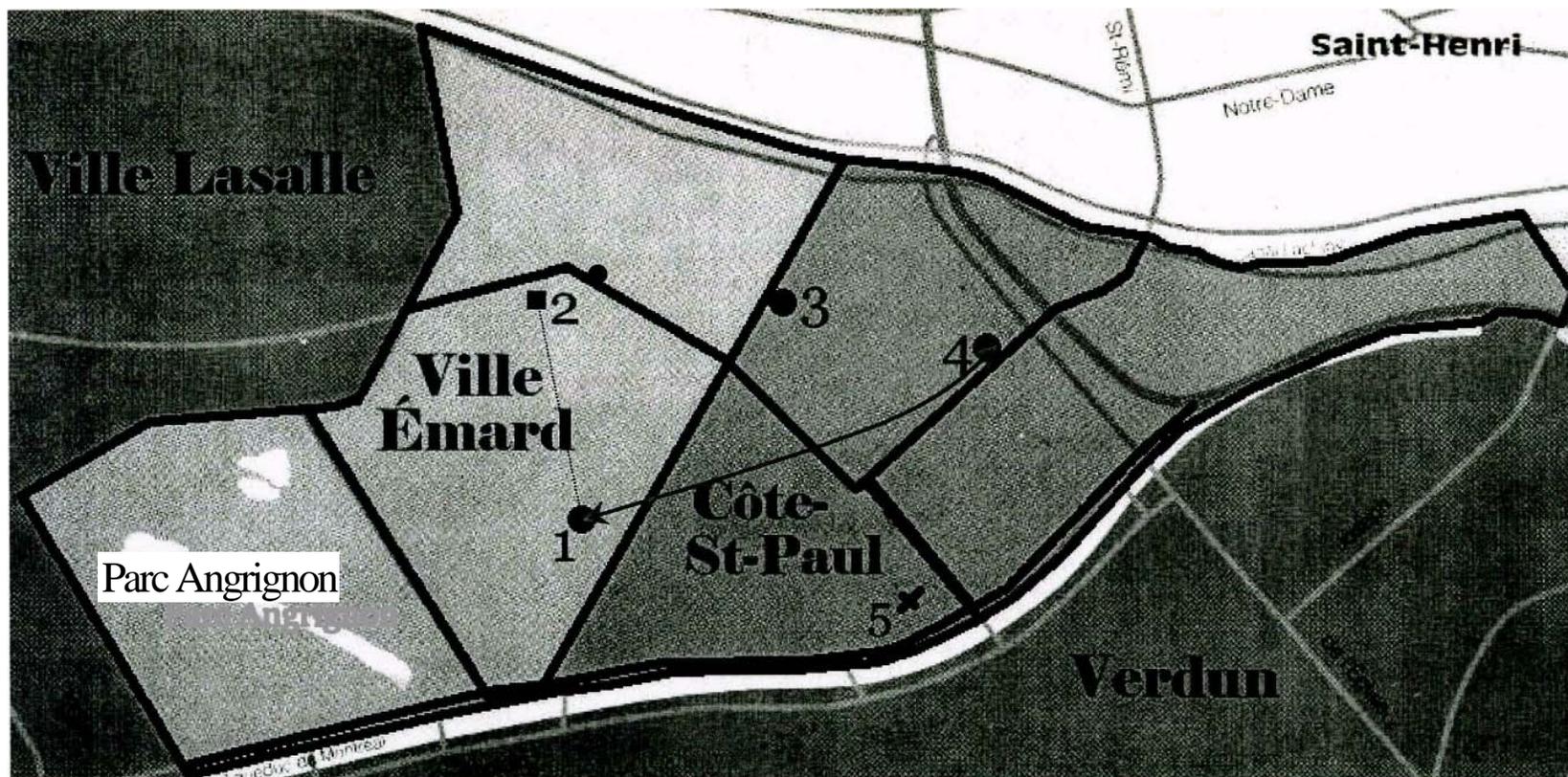
Source : Site web de la CUM - www.cum.qc.ca

CARTE 3 : ARRONDISSEMENT SUD-OUEST DE LA VILLE DE MONTRÉAL



Source ; Plan de développement économique *du Sud-Ouest* 1998-2000, document du R.E.S.O. et site web de la ville de Montréal, www.villedemontreal.qc.ca

CARTE 4 - QUARTIER CÔTE-ST-PAUL/ VILLE ÉMARQ



1 : Caisse populaire Desjardins Saint-Jean-de-Matha 2 : Comptoir de service de la caisse St-Jean-de-Matha à la résidence Yvon-Brunet

3 : Caisse populaire Desjardins Ville Émard 4 : Caisse populaire Desjardins Côte-St-Paul 5 : Caisse d'économie des

Projet de fusion (1^{er} janvier 2001)
Lien au sein de la même caisse

**CARTE 5 : FUSIONS ET PROJETS DE FUSION SUR LE TERRITOIRE DU SUD-OUEST ET AUX
ALENTOURS**

(voir site Internet)