

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale

ES0104

**Coopératives financières
cohésion sociale et territoire :
la Caisse populaire Desjardins Saint-Patrice
de Magog issue de fusions de caisses
dans la MRC Memphrémagog**

Par Lucie Mager
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 le 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)), Orner 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 sont présentés ici les résultats d'une étude de cas dans la municipalité régionale de comté (MRC) Memphrémagog : celui de la nouvelle Caisse populaire Desjardins Saint-Patrice de Magog, issue des fusions des caisses d'Eastman et de Mansonville avec la caisse Saint-Patrice de Magog.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
La dimension TERRITOIRE	5
Quelle logique territoriale de restructuration autour de la nouvelle caisse ?	
1.1 Le projet local de restructuration.....	6
1.2 La dynamique des premières fusions	8
1.3 La force d'attraction du territoire MRC: quel arbitrage par les caisses?	10
La dimension ENTREPRISE	13
Quelle tendance à la proximité dans la double transformation des services à la nouvelle caisse?	
1.1 Les besoins financiers du milieu	13
1.4 Les besoins des «particuliers» et l'adaptation de la nouvelle caisse	15
1.5 Les besoins des entreprises locales et l'adaptation de la nouvelle caisse.....	18
1.2 Une fusion tournée vers le développement et la qualité des services.....	19
La dimension ASSOCIATION	23
Quelle nouvelle association et quel repositionnement dans la gouvernance du milieu?	
1.3 L'association au centre de la fusion des caisses locales.....	23
1.4 Repositionnement potentiel de la caisse dans la gouvernance de son milieu.....	25
1.4.1 La cartographie des réseaux socio-économiques du développement loca.....	26
1.4.2 Quel positionnement de l'association de la caisse dans cette dynamique ?.....	30
La dimension DÉVELOPPEMENT	32
Quelle contribution de la nouvelle caisse au développement local?	
1.5 Les moyens d'intervention de la nouvelle caisse.....	32
1.5.1 La contribution financière de la caisse au développement loca	33
1.5.2 La contribution non financière de la caisse au développement loca.....	34
1.6 Une intervention à la fois offensive et traditionnelle	35
1.6.1 L'alignement de la caisse avec les priorités économiques du milieu.....	36
1.6.2 L'alignement de la caisse avec les priorités sociales du milieu	37
CONCLUSION GÉNÉRALE	39
Annexes	43

LISTE DES CARTES

CARTE GÉOGRAPHIQUE 1. LA MRC MEMPHRÉMAGOG ET SES 22 MUNICIPALITÉS

page V

CARTE GÉOGRAPHIQUE 2. LES DYNAMIQUES DE FUSION DANS LA MRC

page 7

CARTE GÉOGRAPHIQUE 3. CONFIGURATION DU «RISQUE SOCIAL» DANS LA MRC

page 14

LISTE DES TABLEAUX

#1. LA DÉMARCHE DE RECHERCHE: QUATRE DIMENSIONS COMMUNES À L'ÉTUDE DU MILIEU ET DE LA NOUVELLE CAISSE

#2. LES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DESJARDINS SUR LE TERRITOIRE MEMPHRÉMAGOG

page 3

#3. LA PRÉSENCE DES BANQUES SUR LE TERRITOIRE

page 6

#4. CUMUL D'INSTITUTIONS ET D'ASSOCIATIONS SUPRA-LOCALES DANS LA MRC MEMPHRÉMAGOG

page 9

#5. BILAN DE COHÉSION SOCIALE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ DES RÉSIDENTS

page 13

#6. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION RÉSIDANT SUR LE TERRITOIRE DE LA NOUVELLE CAISSE ST-PATRICE

page 15

page 16

#7. LA RÉPONSE FINANCIÈRE DE LA CAISSE ST-PATRICE AUX BESOINS FINANCIERS DE LA COLLECTIVITÉ

page 17

#8. CONFIGURATION DES ENTREPRISES DANS L'ÉCONOMIE LOCALE

page 18

#9. LA RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE DE PRÊTS AUX ENTREPRISES

page 19

#10. PROFIL DES CAISSES LOCALES DANS LA NOUVELLE CAISSE ST-PATRICE

page 20

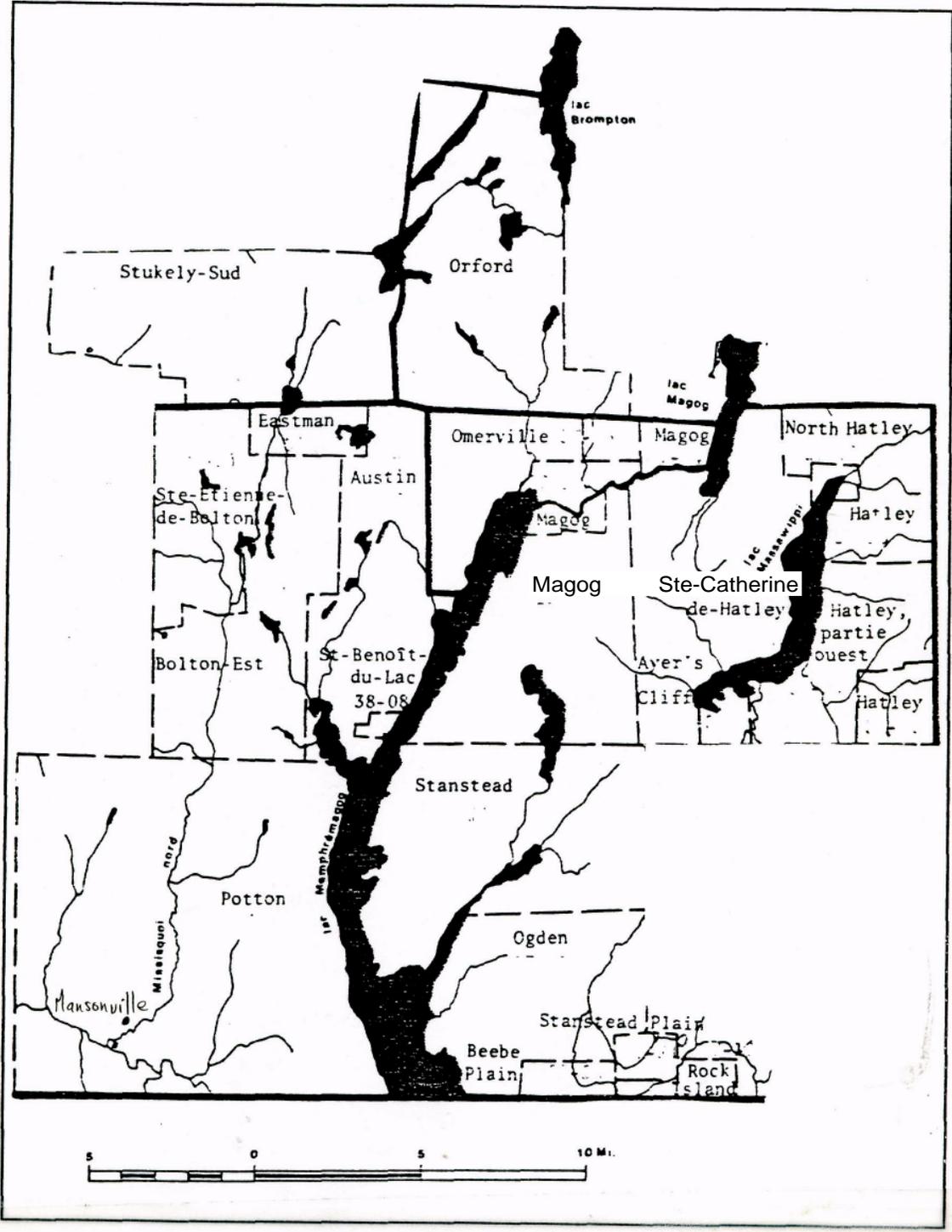
#11. LES PRIORITÉS D'AFFAIRES DE CHAQUE CAISSE

page 20

#12. NOMBRE ET RÉPARTITION DES EMPLOYÉS DANS LES PETITES CAISSES, AVANT ET APRÈS FUSION

page 21

#13. LES CONDITIONS DE FUSION NÉGOCIÉES PAR LES PETITES CAISSES	page 23
#14. LES ORGANISMES DU RÉSEAU SUPRA-LOCAL	page 27
#15. LES LIENS ASSOCIATIFS DE GOUVERNANCE ENTRE LA CAISSE ET LE NOUVEAU LOCAL	page 31
#16. LE CAPITAL LOCAL DE DÉVELOPPEMENT ET LA PARTICIPATION DE LA CAISSE	page 34
#17. LA CAISSE DANS LES RÉSEAUX - CLÉ DE GOUVERNANCE DU MILIEU.	Page 35
#18. LES PRIORITÉS ÉCONOMIQUES DU MILIEU ET L'INTERVENTION DE LA CAISSE	page 36
#19. LES PRIORITÉS SOCIALES DU MILIEU ET L'INTERVENTION DE LA CAISSE	page 37
#20. LE CIRCUIT DES TROIS TEMPS DE LA COHÉSION SOCIALE	page 40



CARTE GÉOGRAPHIQUE des 22 municipalités de la MRC Memphrémagog

INTRODUCTION

Ce texte expose les résultats d'une première étude de cas¹ sur «La nouvelle caisse Desjardins résultant de fusions et la cohésion sociale : quelle interface dans le nouveau "local" ?», effectuée ici dans la MRC Memphrémagog. Ces résultats reposent, d'une part, sur une dizaine d'heures d'entrevues avec des représentants locaux des caisses et d'institutions du milieu qui nous ont permis, d'autre part, de valider et de confronter nos analyses réalisées sur:

- 1- la caisse (Rapports annuels 97-2000, Convention de fusions, Bilan social, Politique de dons et commandites);
- 2- et le développement du milieu (Relecture des statistiques socio-économiques locales, Plans de développement stratégique, Études de divers aspects du développement social ou économique).

Enfin, ils reposent aussi sur une connaissance approfondie de la MRC Memphrémagog, acquise lors de la réalisation préalable d'un mémoire de maîtrise² sur les dynamiques sociales de sa reconversion économique (1970-1994) et une véritable «observation participante» continue comme résidente du milieu.

Prenant pour objet la restructuration des caisses populaires Desjardins sur le territoire, l'étude confronte sur le terrain trois intuitions ou hypothèses de recherche, au croisement de la cohésion sociale, du territoire local et de l'entreprise collective:

1. Une entreprise collective intègre mieux qu'une entreprise privée les aspects sociaux du *développement de la collectivité* de ses membres. On peut même parler d'une meilleure *capacité d'innovation sociale*, lorsqu'elle arrive à intégrer des objectifs sociaux plus offensifs à ses objectifs économiques, ce qui peut donner lieu à des retombées réelles pour le milieu.
2. À l'ère de la mondialisation, une nouvelle dynamique de cohésion sociale se déroulerait à l'échelle collective du territoire supra-local. Encore en construction, ce territoire prend de plus en plus d'importance comme en témoigne la multiplication des institutions ou regroupements à cette échelle: les MRC, les politiques du développement local, les fusions municipales et scolaires, les regroupements communautaires, etc. Cette échelle du développement et de la prise en charge par le bas_ est revalorisée par opposition à l'époque du développement par en haut orchestré par l'Etat, et par opposition à la dynamique micro-locale traditionnelle (paroisses et villages, ou "ancien local").
3. Le social est intimement lié à l'économique; plus qu'une facture improductive à supporter pour l'économie ou des "problèmes sociaux" à gérer de façon séparée, le *social* peut être perçu comme un facteur de cohésion et un actif contribuant directement à la dynamique de l'économie. Dans l'entreprise, cet *actif social* agit

¹ Le cas Memphrémagog a servi de zone pilote pour l'élaboration de la stratégie, l'expérimentation des outils et le test d'une première monographie.

² Lucie Mager, Les dynamismes socio-politiques locaux de reconversion économique d'une zone d'industrialisation ancienne; le cas du développement local de Magog-Orford dans l'Estrie. Mémoire de maîtrise en sociologie économique, Cahiers du CRISES, Vol 1994, #3, UQAM.

TABLEAU 1. La démarche de recherche: quatre dimensions communes à l'étude du milieu et de la nouvelle caisse

QUELLE COHESION SOCIALE ?

DIMENSIONS	Nouveau local	Nouvelle caisse
<p>TERRITOIRE Quel nouveau territoire géographique de la caisse // au territoire « supra-local » ?</p>	<p>Quelle territorialité nouvelle ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cohérence institutionnelle - Polarisation interne - Perméabilité 	<p>Comment les fusions s'inscrivent-elles ou respectent-elles cette territorialité élargie?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contours et logiques des fusions
<p>ENTREPRISE Quelle nouvelle entreprise de services financiers (de proximité) // aux besoins en services financiers dans le milieu (personnes, entreprises, associations) ?</p>	<p>BESOINS COLLECTIFS (Entreprises et Personnes) relecture des statistiques locales stock et déficit de cohésion sociale</p>	<p>SERVICES. FINANCIERS (Organisation et orientation) Quelle (réingénierie et restructuration) de l'offre ? Quelle proximité, accessibilité, distinction?</p>
<p>ASSOCIATION Quelle nouvelle association (gouvernance coopérative) // aux réseaux du milieu, particulièrement les nouveaux réseaux économiques et sociaux (nouvelle gouvernance locale) ?</p>	<p>Cartographie des Réseaux supralocaux de la gouvernance sociale et économique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quantité d'organismes - Densité des liens - Qualité des participants 	<p>Quelle présence de la caisse dans le nouveau milieu supra-local et quelle présence du milieu dans la caisse?</p> <ul style="list-style-type: none"> - le nouveau ÇA et la participation des membres - le réseau de la caisse (affaire et <u>social</u>)
<p>DÉVELOPPEMENT Quelle perspective stratégique de développement à la caisse // aux priorités de développement du milieu (social, économique, communautaire) ?</p>	<p>Axes et projets structurants ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - de développement <u>économique</u> - de développement <u>social</u> 	<p>Quel alignement et quelle créneau d la caisse?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dons et commandites - Participation aux Fonds de développement - Projets financés au crédit commercial

d'abord comme un *stock* de départ (*input*) à travers notamment le capital de savoir et d'expériences possédé par ses bénévoles et employés, puis à travers des *processus* internes et dynamiques de décisions ou d'affaires, pour finalement ressortir de l'entreprise (*output*) sous forme de résultats sociaux et économiques concrets. Cette cohésion sociale est de nature *collective*, parce qu'elle se crée à travers les dynamiques de lien social et qu'il en découle ce qu'on a appelé une "synergie", qui dépasse la somme des composantes individuelles de départ.

Le cas Desjardins offre un double intérêt dans le cadre de cette recherche sur l'entreprise collective et la cohésion sociale.

D'une part, en tant que coopérative de services financiers, c'est bien sûr une entreprise collective. Mais c'est aussi une coopérative qui s'est d'abord implantée au niveau des paroisses et des villages, sous l'impulsion initiale des populations de «l'ancien territoire local». Actuellement, sans doute sous la pression de forces sectorielles au secteur financier, elle cherche maintenant à se repositionner en fusionnant, en partie pour alléger sa structure qui tend à devenir un "désavantage coopératif", du moins par rapport aux banques et sur la scène qui devient mondiale.

D'autre part, sa restructuration se déroule aussi en tenant compte de l'autonomie de chaque caisse et de sa base associative. Les collectivités de membres pourront peut-être saisir cette occasion pour repositionner la caisse dans la nouvelle dynamique de gouvernance et de prise en charge locale du développement, à l'échelle MRC.

Mises ainsi en perspective sur la tendance d'un grand nombre de groupes et d'institutions à se rassembler au niveau du territoire local élargi, les fusions de caisses font plus qu'imiter la rationalisation qui s'opère du côté des banques, mais elles ouvrent un potentiel intéressant de repositionnement des caisses dans les dynamiques du développement local et de la cohésion sociale de ces collectivités.

Cette étude de cas mène deux projets de front, puisque la quête de l'interface de cohésion sociale entre la nouvelle caisse et son nouveau territoire ne peut faire l'économie d'une monographie des caisses fusionnées et d'une monographie du territoire local. Elle y parvient en mettant en rapport quatre dimensions qu'on retrouve dans l'une et l'autre: la dimension spatiale du territoire local, la dimension économique de l'entreprise, la dimension démocratique de l'association, enfin la projection dans la finalité collective du développement local.

Le tableau 1 résume bien notre démarche. À la verticale, nous avons réalisé une plongée dans la réalité et les logiques propres à la nouvelle caisse, de même qu'un bilan local des stock et dynamiques de la cohésion sociale au sein du nouveau territoire élargi. À l'horizontale, nous avons procédé à la mise en rapport de quatre grandes dimensions: Quel ancrage de la nouvelle caisse dans la territorialité supra-locale? 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.) ?

Nous faisons donc le double pari que la contribution à la cohésion sociale sera proportionnelle à l'arrimage entre la "nouvelle caisse" et le "nouveau local" et que, pas plus que le développement social ne se sépare du développement économique, la contribution de la nouvelle caisse à la cohésion sociale du milieu ne se sépare pas des retombées de ses activités financières.

Si elle comporte un potentiel intéressant, cette étude comporte aussi des limites.

Étant donné que ces transformations sont récentes et toujours en cours, nous faisons davantage l'étude d'un passage (comment le faire) et d'un potentiel qui s'ouvre devant la nouvelle caisse, mais qu'il est trop tôt encore pour évaluer car il n'est pas encore stabilisé.

Si l'objectif principal est de voir comment l'entreprise collective exerce une fonction de cohésion sociale en plus de sa fonction économique, on ne trouvera pas ici un inventaire de toutes les contributions des caisses à la société locale, mais plutôt un nouvel éclairage sur les logiques qui sous-tendent les fusions: ses forces institutionnelles et associatives.

La structure de ce rapport correspond aux quatre dimensions d'analyse (Territoire, Entreprise, Association et Développement). Le texte rend directement compte des résultats obtenus par le rapport entre la nouvelle caisse et le territoire potentiel de la MRC, en présentant quelques-unes de nos données à l'appui, qui sont loin de rendre justice à l'ensemble des indicateurs récoltés avec nos grilles³. pour intervenir à l'appui des conclusions qui se dégagent pour chaque dimension. Dans la conclusion générale, nous procéderons à l'analyse finale de la contribution de la nouvelle caisse à la cohésion sociale en revenant sur les éléments du "stock" social utilisés dans le milieu par la caisse, sur les processus ou dynamismes sociaux mis en œuvre par la caisse, et enfin les résultats sociaux ou retombées potentielles de l'action de la caisse dans son milieu.

³ Voir les outils utilisés en annexe.

1. La dimension TERRITOIRE

Quel ancrage géographique de la caisse dans le territoire «supra-local»?

On sait que le processus de création des nouvelles caisses par fusion(s) est amené "par le haut", quoique comme une orientation démocratique émanant de l'instance suprême du Mouvement réunie en Congrès. On sait aussi qu'une certaine logique sectorielle prévaut dans cette décision vu la structure démocratique du Mouvement plus lourde à porter par comparaison avec les banques. Cette orientation lance ainsi à la grandeur du Québec une vaste réflexion sur la pertinence et la faisabilité des regroupements. Cette démarche est coordonnée par les instances régionales (ex-Fédérations); toutefois la faisabilité et la pertinence de chaque fusion renvoie à l'autonomie de chacune des caisses, gérée démocratiquement.

Ce sont les petites caisses qui sont amenées à se positionner sur le bien fondé d'un regroupement avec une autre caisse, sur la formule de ce regroupement (fermeture, entente(s) de service(s), fusion), enfin aussi sur le choix de la caisse et du territoire du regroupement. La réflexion n'épargne pas les caisses de grande taille qui devront elles aussi se situer par rapport à un projet de CFE séparé, à des fusions à plusieurs grosses caisses, au niveau régional et enfin pour se positionner elles-mêmes comme caisses-fusionnantes, auprès des caisses locales plus petites.

D'une part, quelles logiques animeront les caisses? Dans quelle mesure l'ancrage territorial et la base associative de la petite caisse locale jouera-t-il dans ces décisions? Fera-t-on uniquement un calcul d'opportunités et de rentabilité au niveau de la caisse? D'autre part, quelle force d'attraction exercera l'échelle supra-territoriale de la MRC? Ses forces de fragmentations internes remporteront-elles sur celles de sa cohérence?

1.1 Le projet local de restructuration

Dans la MRC Memphrémagog, le projet qui oriente les fusions en cours épouse la territorialité supra-locale avec un projet de siège social unique pour l'ensemble des caisses présentes sur le territoire. Potentiellement, ce projet concerne donc les huit (8) caisses populaires qui existent sur le territoire, et même neuf (9) institutions coopératives si on inclue la petite caisse d'économie qui regroupe les travailleurs de huit (8) industries à Magog.

Au niveau des services aux particuliers, ce projet s'inscrit voire même dépasse les objectifs suggérés par la Fédération de l'Estrie de ramener de 78 à 15 le nombre de caisses en Estrie, avec une moyenne de fusion par groupe de 5 caisses.

TABLEAU 2. LES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DES JARDINS SUR LE TERRITOIRE MEMPHRÉMAGOG

Les coops d'épargne et de crédit dans la MRC :	Actif (sous gstn) (en millions)	Effectif total (employés) (source: liste de paie)	Membres (et/ou nombre de comptes)
1- St-Patrice de Magog	140m	80	20000
2- Magog-Est	72m	30	8600
3- Stanstead	28m	Nsp	3000
4- Eastman	15m	6	2500
5- Mansonville	13m	5	1 500
6- Beebe	9,1 m	Nsp	1 000
7- Rock Island	7,2m	Nsp	1 300
8- Ste-Catherine de Hatley	6,3 m	Nsp	800
9- Caisse d'économie	0,88m	2	1 000
TOTAL MRC:	288,4 millions	160 employés	>30 000 membres/comptes*

- Le projet de fusion des services aux particuliers

La fusion s'organise vraisemblablement autour d'un siège social situé dans la caisse la plus grosse, soit la Caisse de St-Patrice située à Magog et transformerait en comptoir de services, si le projet se concrétise entièrement, chacune des caisses, classées ci-dessus selon l'importance de leur actif (Tableau 2). On n'envisage donc aucune fermeture.

Dans l'ensemble, le Mouvement Desjardins est relativement bien implanté localement avec des caisses accessibles dans un rayon de moins de 15 kilomètres sur le territoire. Cela semble jouer en sa faveur puisque l'ensemble des caisses canalise plus de 30 000 membres (ou ouvertures de comptes) au sein de la MRC qui compte une population totale de 38,000 résidents permanents⁴. Cette forte proportion laisse bien voir comment la caisse attire déjà les jeunes à travers sa caisse scolaire, future relève de ses membres et qu'elle attire aussi des non-résidents nombreux dans cette zone de villégiature reconnue.

- Le projet de centralisation des services aux entreprises

Au niveau du crédit commercial aux entreprises, le projet se différencie du modèle prévu par Desjardins en refusant d'établir un Centre de Financement des Entreprises qui soit séparé de la nouvelle caisse.

Le projet suggéré par la Fédération Estrie, soit celui d'un CFE commun aux MRC de Memphrémagog et Coaticook (où une fusion à 7 est en cours, pour les services personnels et commerciaux, autour d'un siège social à Coaticook) n'a pas été retenu localement, après un an d'étude. Ce projet était par ailleurs assez surprenant vu le peu d'appartenance ou d'échanges entre les deux territoires, dont chacune des populations frontalière est plus encline à se diriger vers la métropole régionale de Sherbrooke qu'à échanger d'un territoire à l'autre. Il se comprend toutefois dans le cadre d'une logique de "périphérie" équivalente au regroupement des services commerciaux en cours à Sherbrooke: soit un CFE commun pour 14 caisses locales.

*⁴ La Fédération de l'Estrie mentionne environ 12 000 membres au total pour la MRC Memphrémagog.

CARTE GÉOGRAPHIQUE # 2

Localisation, taille et projets de fusion des 8 caisses dans la MRC Memphrémagog :

Projet de fusions :

PHASE A : St-Patrice de Magog = Eastman (sept 2000) + Potton (sept 2000)

PHASE 1-B: Rock Island + Stanstead + Beebe

PHASE II: St-Patrice + Rock Island + Beebe

Fusion en négociation: Magog Est + St-Patrice

Refus de fusion : Ste-Catherine de Hatley

Note : Pour plus d'information : voir rapport de recherche format papier

Le projet de services aux entreprises retenu localement est plutôt de continuer avec un secteur commercial intégré à la nouvelle caisse, et toujours soumis à l'orientation du conseil d'administration de la nouvelle caisse. Selon le directeur du siège social de la caisse St-Patrice, le secteur des services de crédit commercial aux entreprises atteint déjà un seuil qualifié comme viable au sein de la caisse fusionnante, avec plus de 50 millions. La caisse St-Patrice se sent donc éventuellement capable de centraliser l'ensemble des services commerciaux sur le territoire grâce aux fusions, mais aussi de vendre des services concurrentiels, tant au plan de la qualité que du coût, aux caisses encore indépendantes par le biais d'ententes de services, en attendant que la fusion soit complétée.

Dans l'avenir, cette perspective de création d'un Centre de financement des Entreprises pourrait néanmoins resurgir. Elle demeure un horizon possible à plus long terme, selon le directeur de l'une des petites caisses. Et même plus tôt si on profitait du moment charnière de la transformation de l'ancienne Fédération régionale en nouveau CORE sous la Fédération unique (prévue pour juillet 2001).

1.2 La dynamique des premières fusions

A l'état de projet, la fusion unique des caisses sur le territoire local respecte pour le moment les frontières de la MPC. Il est donc *potentiellement* porteur d'un ré-ancrage de la présence de Desjardins au niveau où convergent spatialement les nouvelles dynamiques de la gouvernance locale. Rien n'est toutefois assuré quant à sa réalisation. D'une part, l'autonomie de chaque caisse peut encore jouer puisque toutes n'ont pas encore adhéré au projet et qu'elles le font selon leurs logiques propres comme en témoigne notre analyse en profondeur de l'une des premières fusions à trois. Par ailleurs, la fusion se déroulant par étapes, elle pourrait très bien s'arrêter à mi-chemin. D'autant plus que c'est autour des pôles urbains de trois «sous-régions» qu'elles rencontrent des forces de fragmentations internes à la MRC.

- **Polarité urbaine et sous-régions de la MRC**

Au carrefour des facteurs géographiques, humains et économiques qui ont historiquement configuré le peuplement et l'utilisation du territoire au sein de la MRC Memphrémagog, on retrouve trois sous-régions organisées autour de trois pôles urbains.

Il faut d'abord savoir qu'une grande force de fragmentation joue du fait que la région est littéralement coupée en deux par le grand lac Memphrémagog qui s'étend en longueur sur plus des 2/3 de la MRC pour continuer par delà la frontière américaine, sans offrir aucune infrastructure pour être traversé. Cette réalité géophysique amène avec elle une perméabilité certaine des sous-régions de «l'ouest du lac» et de «l'est du lac», dont les pôles secondaires de Stanstead/Rock Island à l'est et de Mansonville pour l'ouest, bien qu'ils offrent des services et abritent aussi une certaine activité industrielle, n'empêchent pas leurs résidents de s'échapper vers Coaticook à l'est, ou vers Cowansville à l'ouest, pour certains services et échanges économiques. De plus, les métropoles régionales respectives des deux grandes régions administratives qui encadrent Memphrémagog, soit

Granby en Montérégie et Sherbrooke en Estrie, dont l'accès est facilité par une voie d'autoroute est-ouest situé au nord de la MRC facilite la mobilité de la population, et ce dans les deux sens puisque la forte industrialisation de Magog attire de nombreux travailleurs de l'extérieur, tandis qu'inversement, plusieurs résidents locaux travaillent à l'extérieur de la MRC.

En dépit de ces forces de fragmentation et de ces dynamiques d'ouverture, la MRC est cimentée par le pôle nettement prédominant de Magog, situé à la tête du lac, qui parvient très bien à canaliser au nord plus de la moitié de la population locale, la majorité de l'activité industrielle (50% des industries et 80% de l'emploi industriel) et la majorité des services au sein de la MRC.

- **État d'avancement et configuration des fusions réalisées**

Une première fusion a été réalisée, impliquant la caisse aspirant à devenir le grand siège social de la MRC, soit la caisse St-Patrice située à Magog, et tout l'ouest de la MRC, avec la caisse de Eastman située à moins d'une quinzaine de kilomètres à l'ouest de Magog et desservant le nord et le centre ouest de la MRC, (votée et effective depuis sept 2000) puis la caisse de Mansonville desservant tout le canton de Potton s'étendant au sud-ouest (votée, à réaliser à la fin de l'année).

Une seconde fusion est parallèlement en cours du côté de Rock Island, Stanstead et Beebe, autour d'un siège social à Stanstead (effective en décembre 2000) (adoptée en assemblée générale décisionnelle le 10 octobre dernier).

Au sein de la Ville de Magog, la fusion des caisses de Magog-Est et de St-Patrice aurait historiquement échoué à deux reprises, même si des collaborations existaient depuis 15 ans autour des guichets de services automatisés dans les deux centres d'achat; une autre tentative serait actuellement en cours.

La petite caisse d'économie des travailleurs, située elle aussi à Magog et desservant 8 industries locales (990 membres) procédera prochainement à la liquidation de son actif de \$885 000 et au transfert de ses dossiers à la Fédération des caisses d'économie. Devant les défis de la réingénierie et de la rentabilité, elle a fait ce choix plutôt que celui d'une fusion avec une autre caisse d'économie du secteur industriel (Drummondville) ou avec une caisse populaire locale. Le principal des deux employés de cette caisse ouverte deux après-midi par semaine, depuis sa création il y a 33 ans, dit regretter particulièrement le volet de suivi budgétaire qu'il offrait aux ouvriers locaux (associé au service de paiements directs).

Seule la caisse de Ste-Catherine de Hatley refusait, au moment de notre étude, l'idée d'une fusion.

Configuration de la concurrence

TABLEAU 3. LA PRESENCE DES BANQUES SUR LE TERRITOIRE

Localité	BQde MONTRÉAL	CIBC	BQ NATIONALE	BQde COMMERCE	Prêt sur gage
A MAGOG	X	X	X		X
A STANSTEAD P				X	
A AYER'S CLIFF				X	
A MANSONVILLE		X			

Par leur présence déployée dans les trois sous-régions de la MRC, les banques jouent en quelque sorte sur le même terrain que les caisses Desjardins: en plus d'avoir pignon sur rue dans chacun des centres urbains, elles attirent les entreprises les plus grosses situées principalement dans le Parc Industriel de Magog; elles sont aussi en mesure de desservir un plus grand nombre d'anglophones résidant au centre et au sud de la région. On sait que le marché des caisses Desjardins, même si elles canalisent localement un membership très important, est pour ainsi dire "grugé" par un taux de mixité pour l'achat de services financiers atteignant en moyenne 50% dans la région comme dans l'ensemble de la province. On sait aussi qu'avec la multiplication des intermédiaires et une offre de services financiers qui se "délocalise" en devenant plus virtuelle, cette tendance est préoccupante et constitue la trame de fond sectorielle de la réingénierie comme des fusions. Enfin la concurrence joue aussi dans les grands centres externes où se déplace régulièrement pour travailler une certaine portion de la population du nord et du centre est de la région.

1.3 La force d'attraction du territoire MRC: quel arbitrage par les caisses?

La MRC Memphrémagog est sans aucun doute en mesure d'exercer une très grande force d'attraction puisqu'elle se caractérise par une très forte cohésion institutionnelle (voir Tableau # 4), dans l'espace vu le cumul d'institutions du développement social ou économique intégrant tout son territoire, mais aussi dans le temps vu une construction territoriale amorcée depuis très longtemps à travers par exemple l'ancien conseil de comté ou l'ex Centre d'emploi du Canada.

Cette construction se poursuit et sa base associative semble même s'intensifier actuellement à travers le projet de fusion des Chambres de commerce Missisquoi (l'ouest du lac) et Magog-Orford (tête du Lac), de même qu'avec le regroupement de tous les organismes communautaires œuvrant à cette échelle globale de territoire, en 1994, au sein de l'une des 35 Corporations de développement communautaire à exister à l'échelle de la centaine de MRC au Québec.

À peu près toutes les institutions en sont venues aujourd'hui à respecter intégralement l'échelle MRC, et ce même si elles l'englobent comme la Fédération des caisses Desjardins qui référerait jusqu'à tout récemment encore au district diocésain selon une ancienne territorialité paroissiale et qui s'élargira selon une logique de représentativité proportionnelle face aux CORE plus importants, ou encore comme la région touristique des Cantons de l'est qui réfère à l'ancienne entité juridico-géographique des Cantons-de- l'Est selon une logique patrimoniale.

Par ailleurs, la vocation récréo-touristique de plus en plus importante et commune à tout le territoire a nettement joué en faveur d'un élargissement des enjeux et des institutions du développement local⁵ au point où, au total, les éléments unificateurs dominent aujourd'hui les éléments de polarisation et de séparation.

⁵ Voir Lucie Mager, mémoire de maîtrise déjà cité, particulièrement le chapitre 5 et la conclusion.

TABLEAU 4. CUMUL D'INSTITUTIONS ET D'ASSOCIATIONS SUPRA-LOCALES DANS LA MRC MEMPHREMAOG

La MRC de Memphrémaog, fondée en 1982 autour de la même vocation récréo-touristique du bassin versant du lac Memphrémaog, prend la relève de ***l'ancien Conseil de comté*** qui réunissait déjà les maires des municipalités et villes sur le même territoire.

Le CLD Memphrémaog rapatrie les fonctions de développement économique déjà exercées sur le même territoire par ***le commissariat industriel supra-local, soit la Société de développement économique de Memphrémaog (SODEM)***, société qui continue d'ailleurs à exister sous la fonction de "bras investisseur " du CLD.

Le CLE Memphrémaog, en tant que guichet unique de sécurité du revenu et de l'employabilité, œuvre non seulement sur le territoire de la MRC et du CLD, mais aussi ***sur le territoire qu'utilisait au moins depuis 1980 le Centre d'emploi du Canada (CEC)*** (avant triple fusion au niveau de Sherbrooke) dont le mandat incluait alors le développement d'une ***expertise locale sur l'économie et l'emploi*** (précieuse banque de données sur les entreprises, l'emploi, les partenaires socio-économiques sur le territoire supralocal devenu MRC Memphrémaog), de même qu'une participation à la concertation socio-économique locale, entre autres par la ***fondation d'un Centre d'Aide aux entreprises(CAE)***.

Le milieu des affaires: (Chambres de commerce et Tourisme). Bien qu'au départ le milieu associatif réunissant les gens d'affaire se configure plutôt selon la triple polarité interne à la MRC, en particulier autour du projet de station touristique international de Magog-Orford au début des années 1980, il tend de plus à plus à épouser l'échelle supra-locale comme le prouve l'élargissement des territoires des instances suivantes:

- ***Fusion éventuelle des Chambres de commerce de Magog-Orford et de la Vallée Missisquoi***
- ***Tourisme Memphrémaog qui s'est élargi pour succéder à Tourisme Magog-Orford***

- ... Moins institutionnalisés, les *autres regroupements locaux de gens d'affaires* pourraient être incités à suivre le même mouvement (notamment North Hatley et Rock Island/Stanstead).

La CDC Memphrémaog. Le milieu communautaire œuvrant à l'échelle supra-locale de la MRC, soit 23 organismes dont trois entreprises d'économie sociale, s'est doté en 1992 de l'une des 35 Corporations de développement communautaire (CDC) existantes au Québec.

Le CHCLSC Alfred Desrochers, situé à Magog et dorénavant intégré à l'ancien ***Centre hospitalier La Providence*** rejoint l'ensemble de la MRC au moyen de deux autres points de services situés respectivement à Mansonville et à Stanstead. Pour les services hospitaliers plus complexes et spécialisés, la population locale est desservie par le Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CUSE), situé à 35 km de Magog. La ville de Cowansville dispose aussi d'un hôpital régional desservant le centre ouest de la population locale.

Le siège social de la nouvelle commission scolaire des Sommets, qui regroupe 3 anciennes Commissions scolaires, est situé à Magog. La MRC a une polyvalente secondaire située à Magog et un certain nombre d'écoles privées dans le secteur sud-est. Trois CÉGEPS (2 francophones) sont accessibles dans les MRC voisines dans un rayon de 40km: à Granby et à Sherbrooke. Enfin, deux universités, francophone et anglophone, sont situées à Sherbrooke et à Lennoxville, à une distance de 30 km.

Le cas de l'adhésion de la caisse de Mansonville au projet de caisse unique pour Memphrémagog est très révélateur de l'attraction de cette logique de développement. Au départ, tous les scénarios de fusions étaient ouverts : elle a considéré sa proximité géographique et ses avantages sectoriels à fusionner à la caisse de Cowansville située dans la MRC voisine (Brome-Missisquoi) et de surcroît dans une autre région administrative (Montérégie). Si la caisse de Mansonville s'est ralliée à une fusion avec St-Patrice et Eastman, c'est en adhérant au projet de caisse unique pour Memphrémagog, et en réitérant le principe de son appartenance triple à au territoire de la MRC, au territoire du CLSC et à une même vocation récréo-touristique.

En somme, selon un arbitrage où l'emporterait la logique sectorielle, la fusion des caisses qui en est actuellement à mi-chemin pourrait très bien s'arrêter au niveau intermédiaire des forces qui polarisent mais fragmentent le territoire MRC. Les nouvelles caisses issues des deux fusions parallèles ont renforcé leurs actifs et allégé leur structure de manière sectoriellement satisfaisante dans leur face à face territorial avec les banques au niveau des principaux centres urbains.

Par contre, selon un arbitrage où prédominerait la logique du développement et selon une base plus associative, une seconde phase de fusion pourrait fondre les caisses dans une seule, autour du siège social situé à Magog (St-Patrice). On a vu combien cette logique avait pu jouer dans le cas de la caisse de Mansonville.

L'enjeu de la centralisation des services aux entreprises pourrait être déterminant dans la balance, non seulement en vue de se donner un avantage supérieur aux banques pour les entreprises en expansion, mais si elle permettait aussi de refonder ce secteur autour d'un réseau d'affaire plus présent dans la caisse.

2. La dimension ENTREPRISE

Quelle proximité dans la double transformation des services à la nouvelle caisse?

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

Comme entreprise, la caisse est une entité autonome qui doit viser une certaine rentabilité, même si elle s'affilie verticalement à un mouvement organisé de plus en plus en réseau de caisses locales et composé d'autres cellules d'entreprises⁶. Comme entreprise du secteur financier, sa façon d'offrir ses services de manière rentable doit composer avec un ensemble de dynamiques sectorielles, telles les nouvelles exigences des consommateurs, les progrès technologiques, la multiplication des joueurs ou la déréglementation, qui engendrent la pression de "la concurrence". Or, on sait que les caisses locales sont présentement le théâtre d'une double transformation qui les amène non seulement à se fusionner mais aussi à opérer une réingénierie de l'organisation de leurs services à l'interne. L'impulsion de ces transformations répond d'abord à un calcul économique des caisses.

Mais en tant qu'entreprise collective, ancrée sur un territoire, créé à l'origine par ses membres pour répondre à leurs besoins, et toujours soumise à l'orientation du conseil d'administration, la caisse adaptera-t-elle localement ses services en fonction de besoins spécifiques localement? Davantage qu'une vaste distinction coopérative, nous cherchons plus particulièrement ici, à travers la fenêtre ouverte par cette étude de cas, à voir jusqu'à quel point l'entreprise collective locale peut offrir des services de «proximité», c'est à dire organiser différemment ou adapter l'orientation et les conditions de ses services en fonction des besoins qui se manifestent localement.

2.1 Les besoins financiers du milieu

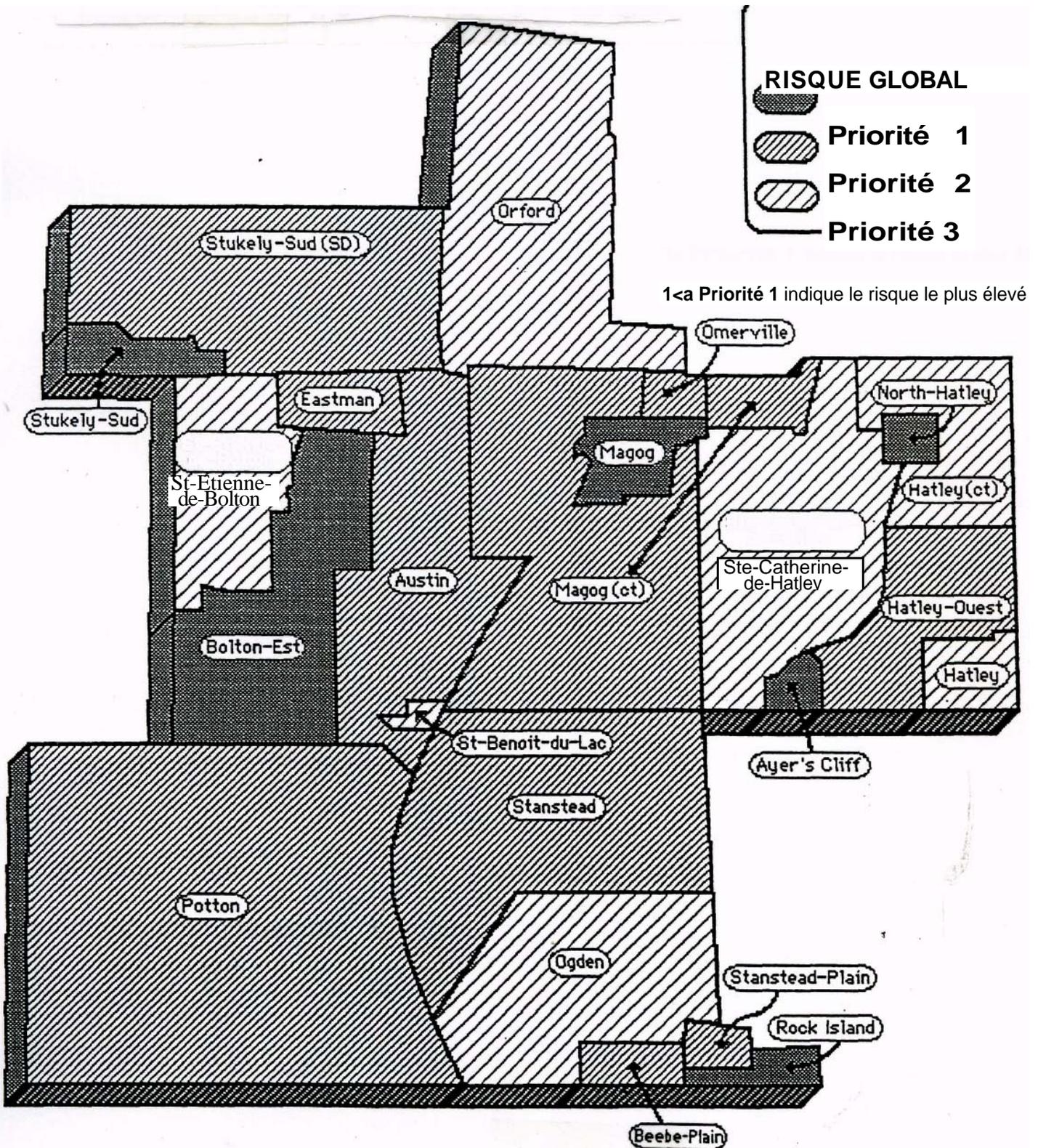
À l'envers d'une lecture en terme de segments potentiels de marché, la collectivité locale existe en dehors de la demande qu'elle présente pour une entreprise de services financiers, selon mille et une facettes qualitatives, sociales et relationnelles qui en tissent globalement la cohésion. Notre bilan du stock local de cohésion sociale de la collectivité établie dans Memphrémagog s'est attardé ici à faire une relecture des statistiques locales (profil socio-économique de la population, structuration des entreprises de l'économie locales) de manière à faire ressortir ses marges socio-économiques et autres particularités de son *tissu* économique et social. La qualité de ce stock de cohésion sociale pourrait être portée à l'attention particulière d'une institution coopérative de services financiers de proximité.

⁶ Voir Marie-Claire Malo et Benoît Lévesque, Un nouveau Mouvement Desjardins à l'ère de la mondialisation. Cahier de la Chaire Guy Demier. (1995).

CLSC (1986)

Carte géographique
des municipalités à risque de problèmes socio-sanitaires du
CLSC Alfred-Desrochers, par ordre de priorité.

*Indice cumulant le niveau de l'activité économique, du revenu, de l'instruction, de même que la mobilité, le coût du logement, le taux de personnes âgées.



2.1.1 Les besoins des «particuliers» et l'adaptation de la nouvelle caisse

La vie économique et sociale des résidents de Memphrémagog est globalement favorable si l'on se fie à la triple croissance affichée sur le plan démographique, celui des emplois et celui des investissements effectués par les entreprises locales.

Cette vitesse de croisière n'est toutefois pas égale au sein du territoire de la MRC. La cartographie du risque socio-sanitaire global réalisée en 1986 par le CLSC synthétise bien l'aspect multidimensionnel de la pauvreté en utilisant plus d'une variable ou d'un indicateur comme mesure (activité économique, niveau de revenu, mobilité et coût du logement, niveau d'instruction, vieillesse, dépendance).

TABLEAU 5. BILAN DE COHESION SOCIALE AU SEIN DE LA COLLECTIVITE DES RESIDENTS

Une collectivité locale	<p>..Marquée par une triple croissance au plan de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la démographie, • l'emploi, • les investissements <p>...En " trou de beigne" au sein du territoire:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concentration des marges à Magog et dans les noyaux villageois • dévitilisation de certaines zones rurales <p>... Une richesse foncière importante</p>	
Caractéristiques particulières de la population	<p>+ âgée + non-résidents + anglophone</p>	<p>+ faibles revenus + faible scolarité</p>
	<p>...une marginalité socio-économique d'une ampleur certaine :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6500 personnes à faible revenu et 17,3% de ménages pauvres • + emploi précaire, soit: 51,6% en 1991 	

La pauvreté existe bel et bien et dans une proportion assez importante dans la MRC où 14,6% de personnes (17,3 % des ménages) vivent sous le seuil de la pauvreté et 32,5 % de la population active vit avec un revenu inférieur à 10,000\$/année (dont 3000 assistés sociaux).

On voit par ailleurs (Carte # 3) comment les marges socio-économiques de la population se configurent «en trou de beigne» pour se concentrer notamment dans la Ville de Magog et dans les noyaux de chaque village; comment elle frappe aussi certaines zones rurales où les résidents ne profitent pas directement de la croissance économique de la MRC.;

Le haut niveau d'activité industrielle masque ainsi une scolarisation et un revenu moyen plus faible qu'ailleurs en région ou au Québec. Et l'activité récréo-touristique qui amène des villégiateurs non-résidents, accroît indirectement la richesse foncière collective et permet la viabilité d'infrastructures de services et de loisirs de grande qualité, mais ses emplois et retombées directes sont encore marquées par la précarité.

Cette configuration territoriale des trous dans la cohésion sociale, de même que les caractéristiques de vieillissement, d'écart entre résidents/non-résidents ou de l'existence d'un noyau anglophone dans la population se traduit par **une demande différente de services financiers** pour les caisses locales.

TABEAU 6. QUELQUES CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION RESIDANT SUR LE TERRITOIRE DE LA NOUVELLE CAISSE ST-PATRICE TEL QUE DEFINI DANS LA CONVENTION DE FUSION :

Territoire de service / Secteur géographique MRC		Municipalité	Population résidente (1991)	Population saisonnière (1991)	Population anglophone (1981)	% Pop. âgée (1986)	% familles à faibles revenus (1986)
St-Patrice	Nord (tête du lac) (Magog et banlieue) (caisse St-Patrice et Magog-Est)	Ville de Magog	14200	25	435	13,3	18.0
		Omerville	1900	39	45	4,4	14.0
		Canton de Magog	4170	3985	1200	8,5	9.0
		Canton d'Orford	1110	4518	130	9,7	4.0
	Centre est (caisse St-Patrice)	Canton Stanstead 'Fitch Bay /Georgeville)	900	1508	460	14,8	14.0
		Ayer's Cliff	840	428	505	175	17.0
Eastman	Nord ouest et centre-ouest (caisse d'Eastman)	Eastman	630	813	95	15,1	30.0
		Austin	840	2350	405	9,5	17.0
		Bolton-centre	300	550	170	19,9	9.0
		St-Etienne Bolton	320	774	35	11,9	13.0
Potton	Sud Ouest (caisse Mansonville)	Canton de Potton	1610	2466	895	16,6	18.0
		Bolton-Est	280	600	200	19,9	9.0
TOTAL TERRITOIRE NOUVELLE CAISSE (24 000 comptes)			27000	18000	4500	3150	1 150
TOTAL MRC			35985	23 364 (39%)	8360	4505(13,4%)	199 1:20% vit avec moins de 20000\$/an

Dans la nouvelle caisse St-Patrice, cette demande d'adaptation se manifeste moins par la mobilisation de groupes particuliers qu'en transparaissant dans le vécu de la caisse (files d'attente), ou en pénétrant la caisse par la fenêtre que constitue le ÇA à l'écoute de ses membres (personnes âgées) ou la vision de la direction.

Les services financiers étant nettement marqués par une tendance à la standardisation au sein de tout le mouvement, qui d'ailleurs apparaît localement comme une question de qualité des services et d'équité entre les mieux et moins bien nantis, les demandes particulières ne se traduisent pas par une adaptation «financière» des services (par exemple : des conditions particulières d'intérêt) mais plutôt par une distinction dans l'atteinte de ses objectifs de transformations organisationnelles. Ainsi, par exemple, on visera un taux d'automatisation de 90 à 92 % plutôt que le 95% ciblé du côté des banques. On ne refusera pas non plus l'ouverture d'un compte à un assisté social et on veillera à inciter positivement à l'utilisation des guichets automatiques plutôt que négativement en laissant s'allonger les files, le 1^{er} du mois.

Par ailleurs, la nouvelle caisse réinjecte localement à peu près entièrement le volume de l'épargne collective (au bilan) selon un équilibre entre les besoins traditionnels (tels les prêts à la consommation) et la vague des nouveaux besoins en matière de REER, fonds de placement, investissement, etc.

TABLEAU 7. LA REPOSE FINANCIERE DE LA CAISSE ST-PATRICE AUX BESOINS FINANCIERS DE LA COLLECTIVITE

Rapport Épargne/Crédit	St-Patrice 201299	Eastman 301299	Mansonville 300400
Crédit total consenti	127,82m	12,8m	13,07m
Prêts aux Particuliers	82,11m	11,93m	8,07m
Épargne totale	129,96 m	12,17m	9,81m
Épargne à terme	82,19m	7,37m	6,86m
Autres	47,77 m	4,79m	2,28m

Répartition épargne St-Patrice 201298		Répartition du crédit St-Patrice 201298	
Particuliers	131,95m	Particuliers	84,65 m
A terme	56,5	Consommation	17,3
Fonds de placement	5,4	Habitation	54,7
Valeurs mobilières	4,6	Investissement	23,1
Compte opération /rendement	28,9	Variable	4,9
Epargne stable	4,6		

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

Du côté des entreprises, avec un indice d'entrepreneurship⁷ qui s'est stabilisé après l'effervescence de la reconversion économique ayant mis fin à la crise du développement local⁸ des années 70-80s, ce sont des besoins d'expansion des entreprises déjà implantées localement, plutôt que des demandes de démarrage ou d'implantation de nouvelles entreprises, qui semblent dominer. La région se caractérisant aussi par un grand nombre de personnes ayant d' "autres revenus" que ceux du salariat ou des transferts gouvernementaux, on peut penser que les travailleurs autonomes «par choix» ou les investisseurs du côté immobiliers sont assez nombreux.

TABLEAU 8. CONFIGURATION DES ENTREPRISES DANS L'ECONOMIE LOCALE

Le tissu industriel	+ d'emploi industriel que la moyenne québécoise + de salariat que d'entrepreneurship + GE (grande entreprise) mais reconversion à travers la PME + concentration secteurs traditionnels mais diversification secteurs de pointe + main-d'œuvre peu qualifiée mais tend à devenir de + en + spécialisée + concentrée à Magog : 80% de l'emploi industriel et 50% des établissements
Le tissu commercial	... induit par une demande locale composée : - de résidents permanents - de villégiateurs - de tourisme estival et hivernal
Le tissu institutionnel	Un milieu de vie de qualité : « bien doté en terme d'infrastructure publique de services sociaux • bien doté en infrastructure de services d'éducation • bien doté en infrastructure de loisirs (*plus ou moins institutionnel)
Le tissu associatif et l'engagement civique	un réseau "traditionnel" et d'ancrage "paroissial" très dense un nouveau réseau supra-local d'économie sociale (une CDC regroupant 23 organismes communautaires œuvrant au niveau supra-local

Bref, on s'occupe sûrement assez bien des demandes solvables, et le problème de la caisse est davantage de conserver son marché et tout en cherchant à accroître la part de marché. Au plan d'affaire, la fusion et la centralisation des services aux entreprises visent à atteindre un volume et une qualité plus grande. On vise notamment le marché institutionnel pour les prochaines années.

Les demandes les moins solvables sont «externalisées» vers les fonds locaux de développement gérés par le milieu, la caisse locale continuant la pratique dominante au niveau des caisses comme des banques consistant à exiger des garanties aux entrepreneurs. A l'exception toutefois d'une innovation locale: les entreprises associatives locales dont les administrateurs bénévoles ne se voient plus obligés de fournir des garanties personnelles.

⁷ Mesure établie par M-U Proulx et Riverin, mesurant la création nette d'entreprises publiques, privées ou associatives). Source de l'indice en 1995: Portrait du chômage en Estrie, SQDM-Estrie, décembre 1995.

⁸ Voir E. Mager, chapitre 4 du mémoire de maîtrise déjà cité, et annexe sur l'évolution des industries locales.

TABLEAU 9. LA REPARTITION DU PORTEFEUILLE DE PRETS AUX ENTREPRISES

Proportion et répartition du crédit aux entreprises	St-Patrice 201299	Eastman 301299	Mansonville 300400
Prêts total consentis	127,82 m 45,71 m 36%	12,8m 0,86 m 7%	13,07m 1,83m 14%
Entreprises			
Répartition Commercial/industriel Agricole Institutionnel Pfsnl/artisanal	49,32m 66,7 6,2 26,4 0,7		

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

Pour la nouvelle caisse St-Patrice, la fusion de chacune des caisses locales obéit davantage à une logique sectorielle de *croissance* que de rationalisation. On vise un renforcement mutuel regardant à la fois 1- vers le développement des volumes et du marché et 2- l'amélioration de la qualité des ses services.

En effet, chacune des caisses était non seulement rentable au moment des fusions, mais en croissance tant au niveau de leur actif qu'à celui du membership ou même de leur perspective de marché. Ce potentiel atteint des proportions importantes en raison de la nouvelle population de jeunes retraités qui choisit de s'établir dans la région de façon permanente, après être longtemps venue en résidences secondaires. C'est d'ailleurs la raison qui explique que le marché de Eastman ait presque «doublé en 10 ans», tendance qui devrait aussi marquer le point de service de Mansonville dans le Canton de Potton au cours des prochaines années avec le développement touristique de la zone, notamment l'amélioration du réseau routier et le développement autour du Mont Owl's Head. La lourdeur des investissements ne peut être invoquée non plus comme raison des fusions puisque chaque caisse avait engagé ses propres investissements pour construire un nouveau bâtiment (Mansonville) ou réaménager ses locaux selon les principes de la réingénierie (accroissement du nombre de guichets automatiques et nouvel accueil relationnel du client pour les services courants et conseil).

Le seul incitatif allant dans le sens d'une certaine précarité d'origine est le manque de capitalisation des petites caisses, la première se relevant des suites (mise en tutelle autour de 1987) de mauvaises créances importantes à l'occasion de la montée des taux d'intérêts et d'une vague de faillites; la deuxième reconstruisant ses fonds propres.

TABEAU 10. PROFIL DES CAISSES LOCALES DANS LA NOUVELLE CAISSE ST-PATRICE

Caisse	Guichets automatiques	Actif (sous gstrn) Évolution 3 ans (en millions)		Effectif total (employés et cadres) Évolution 3 ans Plus:+ Stable: s Moins:-		Membres (ou comptes) Évolution 3 ans		Épargne/Prêt (Surplus ou manque de capital)	Trop- perçus 7100\$ actif	Ristourne (3 ans) oui-non-oui
St-Patrice	4/4	146m	+	69 EETC*	S	20000	+	+ (2m)	0, 91 cent	o-o-o
Eastman	2	15m	+	6	S	2500	+	- (2m)	\$1,42	n-n-n
Mansonville	1	13m	+	5	S	*1 500	+	- (3,5m)	0, 84 cent	n-n-n
NOUVELLE CAISSE	12	175m		80 EETC	S	24000		équilibre		

* Equivalence d'emplois à temps plein

TABEAU 11. LES PRIORITES (X/x/-) ET LE CONTENU DES CLES DE DEVELOPPEMENT DES AFFAIRES POUR CHAQUE CAISSE

	St-Patrice	Eastman	Mansonville
Gestion Des Ventes	X	-	X
Qualité Des Risques	-	-	-
Résultats Financiers	-	X : rétablir la santé financière par la reconstruction de la réserve	-
Développement Coopératif	x : promotion de la distinction coopérative	x : formation des dirigeants	x: dynamiser la participation aux assemblées générales
Satisfaction Des Membres	X	-	-
Performance Ressources	X	-	(atteint avant transformations)
Développement du Marché et du volume d'affaires	X	-	X : augmenter l'épargne par la gestion des ventes

La double réorganisation de l'offre locale de service dans la nouvelle caisse St-Patrice, par la réingénierie et la restructuration, n'a pas non plus été l'occasion de rationaliser les coûts d'opération. Une légère économie d'échelle se réalise au niveau de la direction (2 directeurs plutôt que 3), vu la direction locale partagée entre les deux petites caisses et de la centralisation des services administratifs. Mais on remarque le maintien des effectifs dans les petites caisses, à 5 et à 6 employés respectivement, et dans la stabilité du nombre d'emplois "équivalents à temps plein" au niveau de la caisse St-Patrice.

C'est donc un «calcul gagnant pour l'entreprise» que font les caisses en fusionnant. Elles visent un renforcement mutuel pour se développer en accaparant une nouvelle part de marché face à la concurrence qui érode la fidélité de ses membres, plutôt qu'un «calcul de rentabilité» par la rationalisation de ses coûts d'opérations par la réduction de ses effectifs et l'économie d'échelle. Il est intéressant de savoir que chaque caisse pourra techniquement suivre de façon indépendante l'évolution de l'atteinte de ses propres objectifs d'affaires, même après les fusions.

TABLEAU 12. NOMBRE ET REPARTITION DES EMPLOYÉS DANS LES PETITES CAISSES, AVANT ET APRES FUSION

Les effectifs à la caisse de Mansonville, avant et après fusion				près fusion		TOTAL
	Direction	Conseil aux particuliers	Commis caissières	Transfert au siège social (St-Patrice)		
AVANT	1	1	2 +commis senior	Traitement administratif	Conseil au commercial (rendez-vs)	6 employés
APRÈS	1/2	1.6	2			6 employés

Les effectifs à la caisse de Eastman, avant et après fusion

	Direction	Conseil aux particuliers	Caissière	Commis	Transfert au siège social (St-Patrice)		TOTAL
AVANT	1	2	2	2 (1 conseil 1 courant)	Traitement administratif	Conseil au commercial (rendez-vs)	5 employés
APRÈS	1/2	3	1				5 employés

C'est l'amélioration de la qualité des services qui est la plus nettement invoquée par chacune des directions locales pour justifier les transformations. Notamment la réingénierie qui se traduit en partie par l'automatisation, mais aussi par la création de nouveaux postes de conseillers et une nouvelle de relation de service avec les clients. Mais ces transformations répondent davantage à une logique sectorielle, au sens de la nouvelle demande des «clients» pour de nouveaux services financiers, qu'à une logique de développement, celle des membres et de la collectivité locale. Comme chacun des comptoirs de services ou chacune des caisses devient la «porte d'entrée» d'un nouveau réseau Desjardins, il est certain aussi que cette amélioration qualitative se double d'une standardisation.

Cette logique sectorielle a joué de façon plus contraignante pour l'amélioration du service aux entreprises, puisque les petites caisses n'étaient pas en mesure de soutenir la qualité des services à offrir aux entreprises locales, vu la difficulté de trouver et de rémunérer une main-d'œuvre qualifiée à plein temps et sur le long terme. Cette difficulté devenait même une contrainte dans le contexte d'une moindre péréquation exercée au niveau régional; les petites caisses n'avaient plus le choix et devaient, si elles ne fusionnaient pas, se tourner soit vers l'achat de services centralisés dans une grosse caisse qui gagne une masse critique concurrentielle.

Au total, si la caisse Desjardins demeure l'institution financière qui accueille davantage les segments les plus marginaux de la population, il ne fait aucun doute que la réorganisation de l'offre des services, par la réingénierie et la restructuration des caisses locales, se fait sous le sceau de l'intégration/ standardisation des services financiers (ceux qui soumis à la rentabilité dans l'entreprise), même si une légère adaptation est possible au niveau de l'organisation de l'offre des services.

L'envers de cette standardisation, même si elle permet une qualité de services accrue au sein du réseau des caisses Desjardins, est la perte de proximité dans les services financiers pour les petites collectivités situées autour des comptoirs de services. La direction locale partagée maintenue dans les comptoirs de services ne peut garantir la référence de proximité pour l'accessibilité au crédit puisqu'elle est réservée au secteur courant.

On ne peut plus parler non plus d'une proximité qui adapte localement des services financiers à des besoins, sauf si l'association reprend en main l'orientation des services. Notamment les services aux entreprises.

Enfin, pour qu'un point de service puisse jouer pleinement son rôle de "porte d'entrée " dans le réseau Desjardins pour les membres locaux, cela impliquerait une véritable relation à deux sens plutôt qu'à sens unique entre le comptoir de service et le siège social.

3. La dimension ASSOCIATION

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

Nous faisons en quelque sorte le pari que la fusion des caisses populaires, à la différence des banques et autres entreprises privées motivées par les seules logiques du marché, se fera sur une base associative porteuse de considérations sociales et collectives.

Une plongée dans les réseaux comme processus dynamique de génération de la cohésion sociale nous permet de faire ici une *relecture de la participation* dans la caisse.

Cette section rend d'abord compte du contrôle que les associations ont pu exercer au moment des fusions. Quelles considérations ont-elles amenées pour influencer et orienter la configuration de la nouvelle caisse? Ensuite, nous nous attardons assez longuement à dessiner la carte des réseaux qui tissent la gouvernance locale en deux grands réseaux interreliés de développement économique et social. Finalement on y superpose le nouveau conseil d'administration fusionné pour qualifier l'intégration actuelle et le potentiel de ré-ancrage de la nouvelle caisse à l'échelle supra-territoriale.

3.1 L'association au centre de la fusion des caisses locales

Notre étude du cas de la nouvelle caisse St-Patrice démontre qu'ici le processus de fusion des caisses s'est déroulé de façon nettement participative et qu'il a permis aux petites caisses, appelées à devenir des comptoirs de service, de poser fermement leurs conditions quant à la façon de faire leur place dans la nouvelle caisse.

TABLEAU 13. LES CONDITIONS DE LA FUSION

Les conditions émises pour l'acceptation de la fusion	Mansonville	Eastman
• Une fusion à opérer au sein du territoire de la MRC	X	X
• Maintien de l'ouverture du comptoir de service	X	X
• Une direction locale au sein des points de service	X	X
• Une protection de l'emploi local	X	X
• Un service aux entreprises sur place (rendez-vous ou journée fixe / semaine)	X	X
• Un nouveau nom pour la nouvelle entité, une fois stabilisées les fusions.	X	X
• Une représentation territoriale garantie au sein du nouveau ÇA	X	
• Un budget de commandite au développement communautaire spécifique et d'au moins de même ampleur que celui qui existait	X	
• Un comité local de développement	X	

Ces conditions apparaissent pour le moins impressionnantes. En dépit des différents scénarios de fusions avantageux qui ont été examinés, on choisit de garder une base associative réelle en rejoignant le territoire d'assise au débat politique sur les enjeux socio-économiques locaux: celui de la MRC Memphrémagog plutôt que de la MRC Brome-Missisquoi voisine. L'intégration de l'ancien au nouveau local se fait aussi en préservant potentiellement les acquis en matière d'opérations des services, notamment avec la direction locale partagée entre les deux comptoirs pour le secteur courant, choix qui s'est affirmé par opposition à une expérience locale de succursale bancaire sans direction, jugée négativement. De même, on s'assure un budget réservé localement pour des commandites au développement communautaire. L'une des conditions les plus intéressantes est sans doute la représentativité territoriale d'un siège garanti pour chacune des petites caisses fusionnées au sein d'un nouveau C.A. totalisant 9 sièges, assurant beaucoup plus qu'une représentation proportionnelle à la population résidente, soit: potentiellement un équilibre entre les petites (5) et les grandes caisses (4 sièges pour Magog-Est et St-Patrice) advenant la fusion des 8 caisses prévues dans la MRC, à l'opposé d'un gros siège social avalant les petites dynamiques locales. D'autant plus qu'une relation nouvelle pourrait s'établir entre un comité local de développement vigoureux et son représentant territorial au ÇA de la nouvelle caisse.

Seule est à craindre, comme le fait d'ailleurs le directeur de l'une des petites caisses fusionnées, une perte de capacité à "porter" localement les dossiers de crédit vers le nouveau centre de décision, notamment pour le commercial, sans plus de pouvoir de recommandation dans des commissions de crédit disparues, couplée au maintien d'une direction locale mais cantonnée au secteur courant. Cela explique aussi que la fusion du nouveau comité de vérification et de déontologie n'ait pas comporté d'enjeu territorial et que ses représentants soient élus à l'universel. Même si l'orientation des services aux entreprises demeure ici arrimée avec l'association en restant au sein même de la nouvelle caisse, on peut se demander si un Centre de Financement des Entreprises ne permettrait pas de refonder idéalement le soutien financier aux entreprises sur un réseau affaire discutant et tenant compte des besoins et potentiels locaux de développement économique.

Toutefois, ces garanties d'une intégration réussie des petites caisses dans la nouvelle caisse sont loin d'être immuables. Ainsi, seule la représentativité territoriale est formellement inscrite dans la convention de fusion (comprenant la description formelle du territoire, les modalités de transfert des avoirs et dossiers financiers et l'échéancier démocratique). L'avenir du comptoir de service, avec le maintien de ses employés et de sa direction, dépend de l'usage (achalandage) et donc de la logique de rentabilité de la nouvelle caisse. De même, la qualité des retombées locales des activités de la caisse dépendra de la façon dont sera investi le comité de développement local, dont ni la création ni les relations avec le ÇA de la nouvelle caisse ne sont formalisées, ce qui n'est pas sans rappeler le vide actuel dans les rapports entre les parents réunis volontairement dans des PEP et leurs représentants élus au sein des Conseils d'établissements institués au niveau local des écoles de quartier.

Ces garanties obtenues localement pourraient-elles être aussi favorables ailleurs? Deux remarques s'imposent:

Il est certain qu'ici l'autonomie de chaque caisse locale de même que la structure formelle de l'entreprise d'économie sociale, avec son droit de décider de son avenir dans le cadre d'une assemblée générale, ont joué favorablement dans la qualité des fusions opérées. Si l'éventualité de la fusion n'est pas apparue comme un choix à faire, mais bien comme une orientation déjà votée en congrès et à réaliser localement, ses modalités locales ont été négociées. Cette centrante des membres dans l'orientation de la fusion de leur caisse a été rendue possible par un processus institutionnel de fusion nettement participatif, comprenant:

- des *comités consultatifs locaux* composés de 3 personnes pour analyser le bien fondé d'une fusion sous le double aspect de :
 - la qualité des services
 - du développement local communautaire
- une première assemblée d'information convoquée auprès de tous les membres (annoncée dans la caisse, et les médias locaux) ayant attiré une participation de 60-70 personnes (3 à 4% du membership pour Eastman et 7 à 8% pour Mansonville)
- une assemblée générale se prononçant sur l'acceptation de la proposition de fusion (convention) où la participation a été moins importante et l'opposition à peu près nulle, compte tenu de la confiance des membres dans la proposition préparée par le comité local.

Il faut voir aussi, à la lumière de la logique d'entreprise examinée précédemment, qu'ils ont été obtenus dans un contexte local de rentabilité des caisses fusionnées. Il faudra voir comment l'intérêt général d'un Mouvement joue pour et contre l'intérêt local dans le cas de caisses non rentables et résistant à une fermeture ou une fusion. Enfin, le contexte local de la plus petite des deux caisses, située dans une zone plus éloignée et au développement moins affirmé, a joué comme une locomotive pour la seconde, où les négociations ont été moins fermes.

3.2 *Le repositionnement potentiel de la caisse dans la gouvernance de son milieu*

L'association représentant les membres des caisses Desjardins, en fusionnant, en profitera-t-elle pour se repositionner et jouer un nouveau rôle dans la gouvernance locale? Après avoir montré à quelle réalité correspond localement la dynamique de gouvernance supra-locale au sein de la MRC Memphrémagog, à travers la configuration de ses réseaux de développement socio-économique, nous regarderons de plus près le nouveau Conseil d'administration de la caisse, plus particulièrement sa représentativité du milieu et son positionnement actuel sur la carte-réseau.

3.2.1 La cartographie des réseaux socio-économiques du développement local

Les résultats de notre enquête-réseau⁹, cherchant à saisir les propriétés dynamiques de la gouvernance locale, peuvent être présentés ici à l'aide de l'allégorie d'une cartographie des personnes impliquées dans divers réseaux, le critère de base pour qu'une personne figure sur la carte étant de participer à la gestion démocratique (au ÇA) d'un organisme œuvrant à l'échelle supra-locale.

D'entrée de jeu, le nombre d'éléments représentés sur cette carte est impressionnant et confirme l'importance du territoire élargi comme carrefour pour une nouvelle catégorie d'organismes et d'acteurs œuvrant à cette échelle. Le tissu d'organismes travaillant dans le sens d'un meilleur développement local global pour Memphrémagog, que ce soit au plan économique ou social, est très dense (voir tableau 14, page suivante); nous avons en effet recensé (quoique non exhaustivement) plus d'une soixantaine d'organisations adoptant l'échelle "supra-locale" d'intervention (et donc, sans tenir le compte des associations œuvrant au niveau "micro-local" des villages ou quartiers). Le nombre de personnes impliquées dans leurs conseils d'administration, atteignant la centaine, et ne montrant lui-même que le noyau le plus dur de l'engagement civique, laisse entrevoir la mobilisation que leurs diverses missions arrive à susciter localement.

- *Des réseaux hiérarchisés et ouverts*

On peut distinguer divers plans sur cette carte. D'abord, on peut voir se dessiner une hiérarchie où prédominent les "institutions" à proprement parler, en tant qu'organismes investis d'une légitimité ou d'un mandat gouvernemental et où les partenariats sont plus larges puisqu'ils misent sur l'alchimie de la concertation " au sommet " entre des représentants de collèges d'acteurs jugés pertinents à leur mandat . On peut en effet voir ici se détacher nettement le CLD avec ses administrateurs représentant 11 différents domaines d'activité socio-économique, d'autant plus qu'il a des ramifications fortes avec d'autres instances (CLE) ou organismes gérés démocratiquement, tels les Fonds de développement locaux. On voit aussi se détacher le CLSC avec ses collègues électoraux et son mandat de "services locaux et communautaires", encore ici ayant des ramifications fortes avec l'hôpital et sa fondation, avec les organismes de services communautaires, etc. Viennent ensuite les organisations tirant localement leur légitimité du regroupement supra-local des mêmes acteurs: le milieu des affaires représenté avec la Chambre de commerce récemment élargie à la quasi-totalité du territoire MRC, et qui s'est aussi doté d'une organisation touristique (quoique bientôt rapatrié au CLD...). On voit aussi nettement se détacher la Corporation de développement dont le critère de regroupement de 23 organismes ou entreprises communautaires était essentiellement d'œuvrer au niveau MRC. Enfin, la richesse d'ensemble provient tout aussi certainement de la trame de fond, soit de la diversité des groupes rassemblés autour de mandats, d'objectifs ou de projets particuliers.

⁹ Un questionnaire (Annexe 1) a été distribué au sein des Conseils d'administration des 7 organisations suivantes: CLD, Chambres de commerce Magog-Orford et Missisquoi, Maison du Tourisme Memphrémagog, CLSC, Corporation de développement communautaire, Caisse populaire St-Patrice (fusionnée). Des 75 répondants potentiels, nous avons obtenu un taux de réponse de 75% (50 questionnaires) et complété certaines informations selon d'autres sources publiques.

TABEAU 14 . LES ORGANISMES DU RÉSEAU SUPRALOCAL

SOURCES: *** Résultats mentionnés par nos répondants (vu leur présence au ÇA dans ces derniers), **
desquels nous avons retranché les organismes relevant de la sphère de "l'ancien local, * de même qu'ajouté
les 23 organismes membres de la Corporation de développement communautaire.

Typologie et classement: Par SECTEUR/acteur et Sous-catégorie

NL-nv local PL: PÔLE RG; régional NAT: national INTL : International SCTR:
sectoriel

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Associations affaires

NL	Chambre de commerce et de l'industrie Magog-Orford (CCIMO)
NL	Chambre de commerce de la Vallée de la Missisquoi (MISSQ)
PL	Comité de promotion industrielle
NL	Regroupement de gens d'affaire de Stanstead
RG	Maison régionale de l'Industrie (MRI)
NL	Table agro-alimentaire / comité consultatif de la MRC
NAT	Union des producteurs agricoles (UPA)

Capital de développement local et Finance

NL	Fonds de développement du CLD (FLI, FES ...) relevant de l'exécutif du CLD
NL	Centre d'aide aux entreprises (CAE)
NL	SOLIDE
NL	Nouvelle Caisse (ÇA et CVD)
NAT	Assurance Générale des caisses Desjardins
RG	Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Estrie

Emploi, formation professionnelle et entreprise collective

NL	- Carrefour Jeunesse Emploi (CJE)
NL	- Centre de développement professionnel du secteur caoutchouc et plastique
NL	- CFER -Centre de formation professionnelle, environnement et recyclage
NL	- L'Envol Memphrémagog (entreprise gérée par Han-Droits)
NL	- SOS Emploi Memphrémagog (encadrement pour les 35 ans et plus)

Tourisme

NL	- Maison du Tourisme Memphrémagog (TMO)
SCTRL/NL	-Comité d'adaptation de la M-d'œuvre touristique (CAMO)
PL	- Comité d'orientation du Parc du Mt-Orford (PMO)
RG	- Comité d'orientation de la Station de ski Montjoie
RG	- Commission culture-loisir-tourisme du CRD
RG	- Association touristique régionale de l'Estrie (ATE)
INTRL	- La Traversée Internationale du Lac Memphrémagog
NAT	- Compétition canadienne de ski
RL	- Tournoi régional de Golf
PL	- Festival Flambée couleurs
NL	- Visa Art et Circuit Arts
NL	- DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Soutien financier

NL	- Fondation du Centre Hospitalier (précédé du Comité sauvegarde du CH)
?	- Fondation Laure-Gaudreau
PL	- Fondation bibliothèque Memphrémagog (Magog et banlieue participante)

Associatif et concertation

- NL - AQDR Memphrémagog
- RG - Association des retraités de l'enseignement du syndicat enseignant Estrie
- L-RG - Conseils d'établissements et comité local de parents (PEP)
- NL - Table de concertation des aînés
- NL - Corporation de développement communautaire (CDC)
- NL - Centre des Femmes Memphrémagog
- SCTR - Conseil infirmier du centre hospitalier
- NAT - Association canadienne des difficultés d'apprentissages
- NL - Centre local de services communautaires (CLSC)
- NL - Comité(s) consultatif d'urbanisme
- NL - Conseil des aveugles Memphrémagog
- NL - Han-Droits (handicapés)

Services communautaires et entreprises collectives

- NL Coopérative de solidarité de services à domicile Memphrémagog
- RG Université du 3^e âge (EDU)
- NL Carrefours d'aide bénévole (3)
- NL CLSC- Comités aide jeunes
- RG Commission de développement social du CRD-Estrie
- PL Comité consultatif communautaire Ville Magog
- NL Centre L'Élan (santé mentale)
- NL Ambulance Stanstead
- NL Centres de petites enfance (4)
- NL Accueil Notre-Dame (résidence personnes-âgées)
- NL Banque Alimentaire Memphrémagog
- NL Cuisines collectives Bouchée double
- NL La maison des Jeunes Memphrémagog
- NL Maison de la famille Memphrémagog
- NL Transport des Alentours
- NL Zone libre Memphrémagog (toxicomanie)

Projets de développement social

- NL - Maison des organismes
 - NL - Comité du transport (Projet CLSC-Transport interurbain)
- Comité culturel Memphrémagog

Par ailleurs, sans déborder les limites de cette recherche, on remarque que les réseaux supra-locaux sont loin d'être enfermés au niveau du territoire MRC et tissent de nombreux liens à l'externe, vers le régional, le national ou même l'international. Ils ne relèvent pas tous essentiellement non plus d'une logique territoriale de développement puisque certains s'inscrivent dans des logiques sectorielles. Enfin, il y a aussi les intégrations à la verticale dans des réseaux d'acteurs ou des institutions plus larges.

- *Deux grandes sphères de finalités : sociale et économique*

Enfin, une autre force importante structure la cartographie locale en deux grandes sphères, départageant les participants et les organismes selon qu'ils poursuivent plus majoritairement des objectifs de développement "social" ou de développement "économique". Sans être très nette, cette distinction existe bel et bien. Mais elle demeure complexe comme l'indique par exemple la mission "de soutien au démarrage des entreprises" dédiée au CLD, qui s'inscrit dans une finalité sociale de retombées positives pour le milieu et qui vise autant à créer des entreprises dont les activités peuvent tout aussi bien répondre à des demandes "solvable" de la sphère sociale ou économique.

Au départ, la typologie des organismes que nous avons dressée, à titre indicatif seulement (vu son arbitraire), montre une configuration équilibrée entre des réseaux de développement économique et de développement social ayant à peu près la même taille. Ce sont 30 des organismes qui relevaient de la sphère du développement économique; remarquons que les événements à caractère récréo-touristique ont tous été classés dans cette sphère. Tandis que 33 autres organismes relevaient de la sphère du développement social, ce qui est loin d'exclure des activités à caractère économique, tel que le soutien financier à l'existence de l'hôpital ou d'une bibliothèque, (voir Tableau 14)

Cet équilibre relatif des deux sphères se confirmait aussi avec une répartition égale des compétences professionnelles de nos répondants (au nombre de 60) entre le domaine des "Affaires" ou du secteur privé, avec 34 de nos administrateurs, et celui de la sphère publique ou sociale, avec 26 de nos administrateurs.

- *Une interface socio-économique très large*

Dans une perspective de cohésion sociale, c'est avant tout une interface de développement *socio-économique*, où l'intervention en faveur de l'économie rencontre des finalités sociales ou vice-versa, que nous cherchions à mesurer. Ainsi, on pourrait s'inquiéter si, dans un milieu, les réseaux de personnes se préoccupant du développement de l'économie n'avait aucun lien avec les réseaux de personnes impliquées dans le développement social.

Cette interface de cohésion apparaît beaucoup plus importante que supposée au départ. D'abord, d'après la nature de la cinquantaine d'organismes dans lesquels ils s'impliquaient, on a pu constater que la sphère du développement économique attirait un plus grand nombre de nos répondants (24), par rapport à celle du développement social (19), mais que l'interface demeurait proportionnellement aussi importante avec seize personnes (16) impliquées au ÇA des organismes de l'un et l'autre de ces réseaux.

Ensuite, sur le plan de la densité des liens entre les organismes, selon la participation d'une même personne à l'administration de plusieurs d'organismes. Sur nos 77 de nos répondants, 38 siégeaient (ou avaient siégé depuis 3 ans) à plus d'un conseil d'administration (ou comité):

- 10 personnes sont impliquées dans la gestion bénévole de 2 organismes
- 16 personnes sont impliquées dans la gestion bénévole de 3 organismes
- 8 personnes sont impliquées dans la gestion bénévole de 4 organismes
- 3 personnes sont impliquées dans plus de 4 organismes

Au niveau des points qui composent la trame de fond de la carte, on voit ici se détacher de véritables "personnes-pivots", siégeant à un organisme non plus seulement à titre personnel, mais parce qu'elles représentent un autre organisme ou groupe d'acteurs. Par ailleurs au niveau de la répartition du pouvoir, on a pu constater que 36 personnes/sur 43 répondants à cette question occupaient (avaient occupé depuis 3 ans) un poste exécutif.

Autre fait assez remarquable, il y a relativement peu de dualisme entre les hommes et les femmes. Alors qu'on aurait pu s'attendre à une forte prépondérance des femmes dans le réseau du développement social et une suprématie des hommes dans le développement économique, la distribution selon les sexes est loin d'être aussi nette. D'une part les femmes apparaissent comme fortement présente dans les secteurs du développement économique, où elles sont présentes à 46%, soit presque autant que les hommes; D'autre part, les hommes sont assez fortement impliqués dans la sphère hybride (69%) c'est à dire autant dans le développement économique que social, et du développement social (37%). Toutefois, les postes exécutifs avaient été occupés à 74% par des hommes.

Enfin, qu'en est-il de la représentation territoriale au sein de cette dynamique locale de cohésion sociale ? On peut conclure à une représentation assez équilibrée de chacune des différentes zones de la MRC, si l'on considère normale une prépondérance du monde urbain et notamment du pôle Magog et environs.

Zone pôle : 39
Zone nord-ouest et centre ouest: 8
Zone sud-ouest: 9
Zone centre et sud-est: 8

3.2.2 Quel positionnement de la caisse dans cette dynamique?

En superposant le réseau de la nouvelle caisse sur la carte de la gouvernance locale, on constate que l'ancrage de l'association de la nouvelle caisse est encore en grande partie micro-local. Pour le moment, même si le conseil d'administration tel que fusionné est composé majoritairement de représentant élus à la caisse St-Patrice de Magog (7/9), la réalité de pôle de la MRC ne se reflète pas beaucoup ni au ÇA, ni au CVD.

On voit d'abord que la grande majorité des liens (13/18) que tissent les membres du conseil d'administration avec le milieu sont encore orientés vers la vie associative microlocale : (ex : *Club Optimiste, Conseil de fabrique, Pompiers volontaires, comités consultatifs d'urbanisme, associations des parents de l'école primaire, associations de loisirs*).

Nos répondants nous ont révélé en entrevue leur préoccupation pour renouveler la participation des membres dans la caisse, pour au moins retrouver une meilleure représentativité des jeunes et des femmes au ÇA. Bien que les administrateurs soient élus en assemblée générale, les candidatures sont ciblées et sollicitées. Seule l'ex-caisse de Mansonville avait pris une importante initiative en ce sens, en initiant des assemblées générales bilingues et autour d'un souper, tout en intégrant des enjeux de développement locaux à ses grandes orientations, ce qui a engendré de très bons résultats.

Pour l'arrimage avec les dynamiques supralocales, il faut surtout compter sur la direction générale de la nouvelle caisse, puisque deux directeurs monopolisent à eux seuls 11 liens (à part des 18 comptabilisés au sein du ÇA, pour un total de 29 pour la caisse). Ce sont ces liens tissés par la direction qui positionnent le mieux la caisse parmi les institutions clé du développement local, selon un équilibre préservé entre le réseau du social et celui de l'économique.

Développement social: CLSC + Fondation CHCLSC + CLD

Développement économique: Chambres de Commerces(2) + Tourisme + CLD + Mvt Desjardins

On entrevoit ainsi la déconstruction si la fusion amène la réduction de leur nombre et si les élus ne prennent pas la relève.

Les administrateurs de la nouvelle caisse sont quand même présents dans la dynamique du développement socio-économique de l'ensemble de la MRC, quoique moins directement au sein des conseils d'administration de la gouvernance locale, à l'exception d'un lien très fort avec le réseau affaire :

TABLEAU 15. LES LIENS ASSOCIATIFS DE GOUVERNANCE ENTRE LA CAISSE ET LE NOUVEAU LOCAL

Un lien avec le milieu communautaire :	(Comité d'action bénévole d'une sous-région, membre- mais non présent au ÇA - de la Corporation de développement communautaire)
Un lien avec le milieu touristique :	(avec l'organisation des événements sportifs d'envergure)
Un lien fort avec le réseau industrie/affaires : avec le réseau agro-alimentaire :	Un administrateur à la fois présent au CAE et au comité de promotion industrielle. Un administrateur à la Table de concertation agroalimentaire de la MRC.
Un lien avec le milieu de l'éducation :	Trois membres du ÇA proviennent de ce milieu, mais un seul agit au sein d'un comité décisionnel (conseil d'établissement de La Ruche)
Un lien fort avec le Mvt Desjardins et Filiale:	Un administrateur présent à la Fédération et chez les Assurances Générales.

X Aucun lien avec le milieu santé /serv. Sociaux

4. La dimension du DÉVELOPPEMENT.

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

En tant qu'entreprise collective, la caisse a une structure formelle de gestion démocratique qui lui permet en principe d'intégrer des objectifs sociaux à la poursuite de ses objectifs économiques d'entreprise. Notamment, à la différence des banques, la propriété collective de la caisse amène un droit de regard de l'assemblée générale des membres sur l'utilisation des trop-perçus. Il reste que sa mission, au sens stricte, est de desservir ses membres en matière de services financiers, et que c'est sur l'orientation des services financiers que l'assemblée des membres a principalement droit de regard.

Bref, il n'y a pas de mission *explicite* de développement local au niveau des caisses, bien que le développement socio-économique soit une préoccupation présente au niveau de la mission nationale de Desjardins¹⁰. La nouvelle caisse va-t-elle saisir l'occasion de son repositionnement au niveau du territoire élargi pour jouer un rôle plus important dans le développement local, d'autant plus qu'elle a un besoin urgent de distinction et de revalorisation par rapport à la concurrence ?

Nous avons voulu ici aussi faire une relecture de la contribution de la caisse au développement de son milieu, moins en dressant la liste de toutes ses implications financières et non financières, qu'en identifiant ses principales tendances.

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

Dans le bilan social que font traditionnellement les caisses populaires, elles ont l'habitude de chiffrer l'implication bénévole, la masse salariale injectée dans le milieu, le volume et la répartition des dons et commandites, leurs liens traditionnels avec le milieu scolaire, leur contribution à des campagnes de levée de fonds, sans oublier l'incontournable ristourne des trop-perçus à ses membres. Certaines s'impliquent aussi dans des fonds de développement ou dans des partenariats avec les municipalités.

Dans le cadre d'une standardisation/intégration des services financiers offerts par le *réseau* Desjardins dont les caisses locales, comme «portes d'entrée», cherchent moins à moduler l'offre locale qu'à en garantir la qualité et l'équité, la contribution de la caisse au développement de la collectivité territoriale est de plus en plus «externalisée» vers la sphère de ses interventions qui n'est pas soumise à l'exigence de rentabilité.

¹⁰ Voir Yves-Charles de Kestrat, 1998, Le discours sur la modernisation sociale au Mouvement Desjardins (1970-1990). Revue du CIRIEC-Canada, ou thèse de doctorat, Cahiers du CRISES/UQAM, 1999.

4.1.1 La contribution financière de la nouvelle caisse au développement local

Dans sa forme *financière*, la contribution de la nouvelle caisse St-Patrice au développement prend surtout la forme d'une redistribution *collective* des trop-perçus, à travers des dons et commandites, mais aussi en cotisant le maximum possible de ses trop-perçus dans un Fonds social et communautaire créé en 1997, tel que permis par la loi des caisses. Le niveau des profits atteints en 1998 a permis une cotisation de 40 000\$ et de 21,430 \$ pour l'année 1999. Tous les fonds ne sont pas dépensés à chaque année, mais en 1999, dernière année avant fusion, le niveau de l'aide financière totale versée à des organismes du milieu avait atteint la somme de 60,790\$, dont \$25,500 provenaient du fonds social et communautaire.

Ces contributions relèvent d'une logique de «don» où la somme réservée par décision de l'assemblée générale doit être allouée dans le milieu sans exigence de rentabilité. C'est le ÇA qui choisit de soutenir tel ou tel projet, bien que le directeur général de la caisse ait un pouvoir discrétionnaire pour allouer des montants de moins de 200\$. Pour recevoir un don, le demandeur doit être un organisme du milieu, sans but lucratif, dont l'action ou les retombées peuvent être considérées comme positives pour les membres de la caisse. Il peut s'agir indifféremment de projets spéciaux ou d'un budget de fonctionnement crucial pour un organisme, mais la caisse invite l'organisme à compléter avec d'autres appuis du milieu. Dans les rapports annuels de caisses populaires, on remarque souvent une mise en garde à l'effet qu'elles soient beaucoup sollicitées: vu sa nature coopérative et sa présence historique dans les milieux, c'est à la caisse populaire, bien avant la banque, que l'on viendrait demander une contribution. Cela engendre toutefois un effet de "saupoudrage". A la caisse St-Patrice, située dans la ville-pôle de la MRC, les demandes peuvent atteindre le nombre de 10 à 15 par mois. La direction pense qu'une véritable politique serait à établir.

Les caisses peuvent aussi investir financièrement dans des fonds locaux de développement consacrés au démarrage et au soutien des entreprises, dans une perspective plus «économique» au sens où ces derniers visent plus directement à créer une entreprise viable et sont soumis à une exigence minimale de rentabilité¹¹. On voit ici aussi comment les caisses préfèrent externaliser, même en dehors de leur propre institution, cette proximité dans leurs services aux entreprises.

La MRC Memphrémagog est assez bien nantie en capital de développement avec 6 fonds qui sont, à l'exception du fonds CAE, fortement intégrés au CLD pour leur gestion. Les caisses locales souscrivent, à travers la Fédération des caisses de l'Estrie, au tiers du "capital du milieu" dans la SOLIDE de Memphrémagog. Deux liens de gouvernance existent par ailleurs entre la nouvelle caisse St-Patrice et le capital de développement: l'ex-directeur de la caisse de Eastman a été impliqué dans la création du CAE et siège à la SOLIDE comme délégué du district des Frontières de la Fédération. Le secteur local d'économie sociale a délégué la représentante de la Corporation de développement communautaire à l'exécutif et à la gestion du Fonds d'économie sociale du CLD. On voit une alliance se dessiner ici entre le milieu communautaire et la nouvelle caisse.

¹¹ Benoît Lévesque et Margie Mendell (dir.), avec la collaboration de Lucie Mager et de Solange van Kemenade, "Plus de 200 fonds de développement régionaux et locaux de développement au Québec", Revue Organisation, automne, 1997, pp. 19-28. Voir aussi, des mêmes auteurs et de l'équipe PRO-FONDS/CRISES, La création d'entreprises par les chômeurs et les sans-emploi: le rôle de la microfinance au Québec: Rapport de recherche soumis au Bureau International du Travail (BIT), Décembre 1999.

TABLEAU 16. LE CAPITAL LOCAL DE DÉVELOPPEMENT ET LA PARTICIPATION DE LA CAISSE

Les fonds indépendants	Les Fonds gérés directement par l'exécutif du CLD
<p>CAE: Il n'y a pas de SADC dans Memphrémagog qui ne se classe pas comme "zone en dévitalisation". Mais un Fonds d'aide aux entreprises avait été fondé au cours des années 80s. L'un des directeurs de <u>caisse</u> y a participé activement.</p>	<p>composé des représentants des secteurs:</p>
<p>Les fonds rattachés à la gestion du CLD</p>	<p>municipal (trois maires dont le préfet)</p>
<p>SOLIDE : La région possède un des fonds locaux initié et capitalisé principalement par le Fonds de solidarité en partenariat financier avec les divers niveaux de gouvernement. En tant que pourvoyeur de 30% du capital du "milieu", le Mvt Desjardins est représenté au ÇA de la SOLIDE par une direction locale de <u>caisse</u> déléguée par son secteur régional.</p>	<p>l'éducation (aux adultes) le communautaire (la CDC)</p>
<p>SODEM: Ancien commissariat industriel de la MRC (, la société de développement de Memphrémagog (SODEM) continue à exister en tant que bras investisseur fond de capital) destiné <u>essentiellement</u> aux entreprises .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Fonds local d'investissement (FLI) • Le Fonds d'économie sociale (FES) • Le Fonds dédié aux travailleurs autonomes (fédéral)

Enfin, on peut penser que le regroupement des actifs et des ressources par la fusion des caisses va engendrer une augmentation future de la capacité d'intervention financière dans le développement, qui dépend de la rentabilité des caisses et des marges de profits collectifs dégagés, d'autant plus que la loi a récemment dé plafonné la souscription possible des caisses dans le Fond social et communautaire. Les petites caisses qui se sont jointes à St-Patrice ont fait un choix gagnant en ce sens puisqu'elles étaient toutes deux à reconstruire leur capitalisation (fonds propre et réserve). De plus, sans doute vu sa réalité plus aiguë de développement, la caisse de Mansonville a formulé des exigences particulières et son comité local de développement fait montre d'un dynamisme qui pourrait entraîner le nouveau conseil d'administration de la caisse à prendre des positions plus fermes dans le développement local.

4.1.2 La contribution *non financière* de la nouvelle caisse au développement local

Enfin, la contribution de la caisse prend aussi une importante forme non financière, par le biais de la série de liens qu'elle établit avec le milieu. Au total, bien que surtout par le biais de sa direction, la nouvelle caisse est fortement impliquée dans l'orientation directe (au ÇA) des grandes institutions clé du développement local.

Cette implication est d'autant plus importante lorsque les agents de la caisse sont là pour représenter l'institution, la vision et l'expertise particulière de la caisse, comme nous l'ont dit les directeurs de nos trois caisses et le président du nouveau ÇA de St-Patrice. En effet: la solution aux problèmes de développement ne serait pas que financière, mais les liens avec le milieu feraient de plus en plus la différence et la caisse s'engagerait de plus en plus pour représenter ses membres et son point de vue sur les besoins de son milieu. On sait que le point de vue local de la sous-région de Potton continuera de parvenir à la nouvelle caisse par le biais du comité local de développement qui reste présent au niveau du comptoir de service de Mansonville. L'ex-directeur de la caisse de Eastman, qui devient responsable du développement du crédit hypothécaire, a l'intention de continuer sa représentation au sein des instances de développement économique du milieu.

TABLEAU 17. LA CAISSE DANS LES RESEAUX DE GOUVERNANCE CLE DU MILIEU.

Réseau Affaires:

- CLD : le DG de St-Patrice représente le secteur "économie sociale".
- Affaires et industrie : un industriel du CA-caisse, est présent au comité de promotion industrielle et au ÇA de la Chambre de commerce de Magog.
- Fonds de développement : le directeur d'Eastman a participé au démarrage du CAE et est présent au ÇA de la SOLIDE.
- Tourisme : *un membre du CA-caisse est dans l'organisation de la Traversée internationale du Lac Memphrémagog.
- : *le directeur d'Eastman siège au ÇA de la Chambre de commerce Missisquoi qui fusionnera bientôt avec Magog-Orford.
- Commissariat industriel: le directeur de la SODEM, de même que la commissaire industrielle de Magog ont, sur 3 ans, déjà siégé au ÇA de la caisse St-Patrice.

Réseau "social-économique" :

- Hôpital : le DG de St-Patrice siège à la Fondation du CH/CLSC
- CLSC : le DG de St-Patrice représente la Fondation au ÇA du CLSC
- CDC/CAB : *un membre CA-caisse siège au Centre d'action bénévole (sous-région Potton), CAB qui fait partie des 23 organismes-membres de la Corporation de développement communautaire;
- : *alliance potentielle entre le DG de St-Patrice et DG-CDC au CLD

On peut toutefois se surprendre qu'à l'interne, la caisse n'ait pas intégré sa vision et son implication, tant financière que non financière, dans sa planification stratégique. En effet, aucune des caisses n'a saisi l'occasion de faire la promotion de ces interventions dans la clé «développement coopératif» de son plan d'affaire, qui a pourtant été définie avec la participation des membres du ÇA de chacune des caisses, avant fusion. Alors qu'ailleurs, semble-t-il que les caisses tendent à définir cette clé comme "contribution de la caisse au développement local de son milieu, localement on a plutôt défini cette clé comme objectifs 1- de promotion générale de la distinction coopérative 2-de formation des dirigeants ou 3-de dynamiser la participation aux assemblées générales. (Voir Tableau 11)

4.2 Une intervention à la fois offensive et traditionnelle par rapport aux priorités du milieu

L'intervention de la caisse apparaît nettement offensive du point de vue de son alignement avec les projets structurants du milieu (tableaux 18 et 19). Elle n'hésite pas non plus à mettre en œuvre ses propres projets pour remédier aux faiblesses qu'elle identifie dans son milieu, tel le développement résidentiel de la Ville de Magog, boudé par la croissance démographique vécue dans ses environs. Enfin, elle occupe aussi un petit créneau qui, sans être aussi offensif et structurant, n'en est pas moins essentiel, d'autant plus que la caisse est souvent son seul commanditaire d'importance.

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

Les grands axes d'intervention sur le développement économique du milieu émanent principalement du CLD qui possède une légitimité très grande vu l'éventail de ses partenaires désignés par le biais des collèges électoraux; le CLD canalise aussi bon nombre des moyens financiers et politiques locaux et opère dans le cadre d'une mission de soutien à l'entrepreneuriat individuel ou collectif. Les priorités économiques s'inscrivent en continuité avec les deux grands axes ayant orienté la conversion de l'économie locale depuis environ 25 ans.

Sans entrer dans le détail¹², il faut savoir qu'à partir de 1975, des pertes d'emplois importantes dans l'économie locale, jusque là organisée principalement autour d'un secteur manufacturier traditionnel fortement concentré autour de la grande entreprise et les secteurs plus traditionnels du textile et des industries et boissons, va engendrer une crise socio-économique majeure et une importante prise en main des acteurs locaux. Pour sortir de cette crise, la volonté locale appuyée par les gouvernements interviendra dans deux principaux secteurs: celui de la modernisation et de la diversification de son secteur industriel, de même que la construction d'un nouveau secteur récréo-touristique. Bien sûr les secteurs primaire et tertiaire continuent à exister et à canaliser une part importante de l'emploi et de l'économie, mais ne figurent plus comme une priorité économique régionale.

TABLEAU 18. LES PRIORITES ECONOMIQUES DU MILIEU ET L'INTERVENTION DE LA CAISSE

Principaux axes de Planification stratégique CLD 1999-2001	Projet soutenu par la caisse
Industrie: • Améliorer l'espace locatif • Favoriser l'implantation d'un district du caoutchouc-plastique et matériel de transport.	Contribution financière de 10,000 \$ à la construction d'un Centre de démarrage (condos industriels) dédié au secteur du caoutchouc-plastique ; plus particulièrement pour la salle commune de réunion, au centre de tous les condos.
Tourisme: • Comité d'aide au développement de la main-d'œuvre (CAMO) : Solutionner la rareté associée à la précarité des emplois et relancer les investissements du secteur.	
Agro-alimentaire: • Intégrer l'agriculture, l'agro-tourisme, a transformation, le commerce de gros et de détail ainsi que la restauration.	

La caisse populaire de St-Patrice, dont la culture d'intervention risque d'être préservée dans la nouvelle entité récemment fusionnée, intervient financièrement selon un «préjugé favorable aux coopératives». Cette orientation a donné lieu à un alignement avec le CLD pour l'investissement dans des condos industriels destinés à favoriser le démarrage de nouvelles entreprises, dans le secteur du caoutchouc-plastique qu'on tente de construire localement; sa vision coopérative se traduit par sa contribution plus spécifique à la salle commune de réunion au centre de tous les condos.

Elle a aussi donné lieu à une initiative destinée à contribuer au développement résidentiel stagnant à Magog et aux besoins particuliers des retraités: l'achat d'un terrain coopératif pour la construction de résidences privées destinées aux personnes de 55 ans et plus. Ce projet aurait pu être un exemple d'intervention mariant la logique de la commandite avec

¹² Pour en savoir plus, voir L. Mager, op. cit, Mémoire de maîtrise sur la dynamique du développement local dans la MRC (1970-1994).

celle de répercussions financières positives pour la caisse, en donnant lieu à des prêts hypothécaires, mais impliquait ici la Société Canadienne d'Hypothèque et de Logement.

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

Toujours selon son préjugé favorable aux coopératives, la caisse a soutenu des initiatives relevant de la nouvelle économie sociale, tel *La Coopérative de solidarité de services à domicile* (en collaboration avec la Caisse de Magog-Est), *La Banque alimentaire Memphrémagog* ou encore le *Centre de formation professionnelle en récupération-recyclage*, tous trois membres de la Corporation de développement communautaire et répondant aux besoins de clientèles particulières sur l'ensemble du territoire de la MRC.

L'intervention financièrement la plus importante met en œuvre la collaboration des 8 caisses populaires de la MRC, investissant \$15,000 annuellement pendant 5 ans dans la Fondation du Centre hospitalier/CLSC Memphrémagog.

Fortement alignée sur les priorités sociales et/ou économiques émanant des instances de gouvernance locale de son milieu, où elle est d'ailleurs assez présente par l'intermédiaire de sa direction générale, la contribution de la caisse s'avère structurante par la nature des projets qu'elle soutient: condos industriels, hôpital local.

Cette contribution relève aussi d'un soutien particulier au milieu communautaire, qui lui adresse des demandes de commandites pour répondre à des besoins locaux moins solvables au moyen de nouvelles petites entreprises de services: centre de formation les jeunes, logement et services pour les personnes âgées.

TABLEAU 19. LES PRIORITES SOCIALES DU MILIEU ET L'INTERVENTION DE LA CAISSE

Les axes de développement locaux, pour le CLSC, la Corporation de développement communautaire (CDC) et la Commissions de développement sociale de l'Estrie	Projets soutenus par la caisse
<p>Priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfance et jeunesse/groupes - Intégration par l'emploi - Services à la vieillesse - Lutte à la pauvreté - Prévention violence <p>Outils: restructurer la Corporation de développement communautaire; développer des projets d'économie sociale; créer un Fonds de participation sociale.</p>	<p>Coopérative d'habitation Les <i>Jardins Memphrémagog</i> pour personnes âgées</p> <p>La Coopérative de solidarité de services à domicile</p> <p>La Banque alimentaire Memphrémagog</p> <p>Partenariat des 8 caisses dans la participation financière à la Fondation de CH/CLSC.</p> <p>Caisse La Ruche opérées par les étudiants de la polyvalente</p> <p>Groupes voyage humanitaire des jeunes de la Ruche</p> <p>Le CFER en récupération/recyclage opéré par La Ruche</p>
<p>Projets locaux en partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte mobilisation pour la relance socio-économique de la sous-région de Stanstead: "<i>Unissons nos forces</i>" • Impliquer tous les partenaires pour améliorer le transport interurbain en commun dans la MRC • Fondation du Centre hospitalier/CLSC Memphrémagog • La Maison des organismes (espace locatif communautaire) 	

Ces contributions se réalisent par le biais d'une vision qui apparaît autonome et socialement offensive dans son "préjugé favorable aux coopératives". Cette position de la caisse la met même en position d'alliance avec le milieu communautaire dans les dossiers qui sont présentés au CLD. A ce propos, il est intéressant de savoir que le DG de St-Patrice a été élu "par la force du nombre de caisses au sein du collège électoral de l'économie sociale" mais qu'il est heureux que ce soit la directrice de la Corporation de développement communautaire qui siège à l'exécutif du CLD et prenne une part offensive à la gestion des fonds locaux de développement. Il ajoute aussi que "tous les dossiers importants pour le milieu ne passent pas nécessairement par le CLD", à propos de l'initiative de soutien de toutes les caisses à au centre hospitalier Memphrémagog (Fondation).

La caisse occupe bien sûr aussi un créneau plus traditionnel, quoiqu'irremplaçable, dans l'aide humanitaire, le soutien aux paroisses ou encore le soutien aux activités du milieu scolaire, les loisirs, etc.

La fusion "des cultures" devrait articuler encore plus cette vision du rôle actif de la caisse dans le développement, notamment par l'effet de locomotive que risque d'y exercer le comité local de développement piloté par le "comptoir " de Mansonville/Potton, ou encore advenant la fusion avec Stanstead où le besoin de revitalisation engendre une large mobilisation locale.

Une recherche plus approfondie serait nécessaire pour mieux saisir la vision qui anime et oriente les décisions des représentants, ou l'apport spécifique de la caisse aux instances du développement local.

Cette contribution pourrait être encore plus offensive et avoir encore davantage de retombées positives pour le milieu si l'on faisait davantage un lien entre, d'une part, ces "dons" et "engagements" et, d'autre part, avec les services financiers offerts par la caisse, malgré la consigne de standardisation des services. Notamment une véritable politique de soutien au développement du milieu pourrait être définie et avoir des impacts jusque dans la sphère des services aux entreprises, avec des considérations pour des besoins particuliers d'entreprise (tel l'entreprise associative, le travailleur autonome en démarrage, etc.) si on refondait ce secteur sur une nouvelle dynamique associative.

CONCLUSION GÉNÉRALE

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

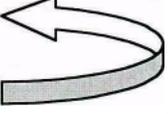
- *Ré-ancrage potentiel de l'entreprise dans la gouvernance locale, vu le projet de caisse unique à l'échelle de la MRC, tant pour les services aux particuliers qu'aux entreprises;*
- *Rôle important de l'association dans l'orientation des fusions, en raison d'un processus participatif mais aussi 1- d'une mobilisation plus forte dans les sous-régions moins développées, 2- de l'engagement et de la vision des directions de caisse dans leur milieu.*
- *Pas de rationalisation des effectifs mais la recherche d'un renforcement et d'une amélioration de la qualité des services offerts par l'entreprise;*
- *Une tradition bien amorcée de contribution financière et participative au développement socio-économique local, qui ne peut qu'être renforcée par le biais des fusions.*

On a toutefois pu identifier certaines faiblesses de cette fusion en ce qui concerne:

- *La fragilité des conditions de fusion négociées par les caisses locales; pourtant névralgiques ou intéressantes comme l'équilibrage de la représentation territoriale entre les petites et les grosses caisses au sein des ÇA fusionnés ou comme le comité local de développement de Mansonville.*
- *Un service aux entreprises qui gagnerait peut-être à être refondé, notamment au niveau de l'accessibilité des projets structurants pour le développement, dans un réseau associatif indépendant, composé de représentants socio-économiques clé du milieu (réseau affaires, réseau économie sociale, sous-régions locales), vu la disparition des services de proximité à ce niveau;*
- *La possibilité que les fusions se stabilisent à mi-chemin du projet d'ensemble, par opposition à un projet qui renforcerait les caisses, tout intégrant les dynamiques sous-régionales autour des trois pôles.*

Cette première série de conclusions est intéressante dans la mesure où, même si le succès de cette fusion s'explique en partie par un contexte local de rentabilité des caisses et par la force d'attraction du territoire MRC, elles ouvrent une perspective de transfert aux autres caisses vivant le même processus, concernant prioritairement le "comment bien faire" et "comment saisir des opportunités" de cette transition. On peut souhaiter que de telles expériences, soient évaluées et fassent l'objet d'échanges entre les caisses.

Tableau 20. Le circuit des trois temps de la cohésion sociale

	<p align="center">-INPUT- Stock ou actif utilisé au départ Héritage de cohésion sociale</p>	<p align="center">- PROCESSUS - Mise en circuit du capital Dynamiques de concertation</p>	<p align="center">-OUTPUT-Résultats, effets, retombées collectives <u>Contributions au développement</u></p>
<p>Financier</p>	<p>Épargne locale</p>	<p>Processus d'affaires Opérations courantes Placements - Prêts (Adaptation)</p>	<p>Réponse aux besoins Profits Redistribution</p>
<p>Non financier (le milieu présent dans la caisse) (la caisse dans la gouvernance de son milieu)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Culture Culture de participation Confiance dans l'institution Adhésion à une mission • Capital humain Expérience de gestion démocratique Expertises professionnelles • Action Engagement des travailleurs Implication bénévole 	<p>Orientation (arbitrage soc/econo) Mode de coordination (horizontal et intégré) Synergie (1+1 =3) Innovation (par le bas) Relation (à deux sens) Qualité des risques (partage et information)</p>	 <p>Renouvellement des Stock Apprentissages , capital humain/social Éducation financière, démocratique Appartenance et vision collective Formation bénévoles, relève jeunes Renforcement des liens et réseaux</p> <p>Effets "indiciels" Sur l'emploi Sur la richesse collective Sur l'intégration des " marges"</p> <p>Effets "structurants" Réalisation ou soutien de projets sociaux Réalisation/soutien de projets économiques</p>

Lucie Mager, Entreprise collective et cohésion sociale, novembre 2000

En second lieu, on peut revenir sur la question de la contribution spécifique de l'entreprise collective à la cohésion de la société locale.

À titre exploratoire, nous avons tenté de représenter schématiquement la participation de la nouvelle caisse populaire Desjardins aux trois temps du circuit de la production de la cohésion sociale (intrants, dynamiques, extrants) (Tableau #20).

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

- à l'input en canalisant davantage d'épargne locale par le biais de l'adhésion de ses membres à sa vision, ou encore par le maintien de points de services plus nombreux;
- dans ses processus d'affaires : la caisse étudiée ici témoigne d'un alignement sectoriel pour les "services financiers hauts de gamme" et de la quasi-absence de services «de proximité», si ce n'est, au plan organisationnel, des exigences d'automatisation moins fortes que pour les banques et une plus grande adaptation de la relation de services aux différentes catégories d'épargnants (pers. âgées, jeunes, services courants); .
- c'est vraiment à la sortie que la caisse s'est le plus démarquée financièrement. D'abord parce qu'à peu près toute l'épargne est resservie localement sous forme de crédit à ses membres, et ce à l'échelle micro-locale (du moins avant fusions), même s'il s'agissait essentiellement d'une réponse aux besoins solvables (prêts sur garanties, comme dans les banques). Ensuite parce que les caisses se distinguent de plus en plus en se servant de ristournes collectives pour intervenir positivement dans le développement de leur milieu.

Par ailleurs, sur le plan **non** financier, la caisse se distingue nettement des banques par sa base et sa dynamique associative, utilisant, mettant en œuvre et renouvelant la cohésion sociale locale. Sans assimiler *dynamique* de gouvernance et *résultats* socio-économiques d'amélioration de la qualité ou du niveau de vie local, on peut penser que ces dynamiques sont des processus générateurs de la cohésion sociale, parce qu'ils mobilisent des représentants d'une même collectivité dans un même grand objectif de développement local, sont un élément actif ou un capital social qui joue un rôle important dans le circuit de l'économie :

« A l'entrée, comme toute entreprise, une caisse populaire ne "peut opérer" ou vendre ses services que grâce à une certaine base de cohésion sociale, soit de paix, de conventions sociales, ou encore de connaissances formant un capital humain et social préalablement existant dans la société et produit "en dehors" de la logique économique. Mais en surplus, elle mobilise un stock d'engagement, de culture de participation, et d'expérience démocratique de gestion par sa base associative, à tout le moins par l'engagement du noyau le plus actif de ses administrateurs au ÇA. Ainsi, au sein des nouveaux CA/CVD de la caisse St-Patrice, les membres comptaient une moyenne de 10 années d'expérience et s'impliquaient une dizaine d'heures par mois dans l'ensemble de leur milieu. La grande majorité de nos répondants ont confirmé que leurs compétences acquises professionnellement était utile à leur implication bénévole dans l'organisme local.

- Par ses processus associatifs de gestion,

L'entreprise collective de services financiers peut réaliser un arbitrage de plusieurs logiques à l'interne (un arbitrage socio-économique) qui ne peut exister dans une banque gérée dans une seule perspective de marché, en intégrant comme on l'a vu des préoccupations territoriales globales (horizontales) à sa logique sectorielle (verticale). Elle peut aussi être plus ouverte à l'innovation sociale vu la capacité d'orientation de sa base associative et collective, innovation qui peut potentiellement se propager au sein de tout le mouvement coopératif des caisses.

Par son implication comme institution dans la gouvernance de son milieu, la caisse se joint aussi à la "synergie" de la prise en charge du milieu par l'ensemble de ses partenaires, en y apportant sa vision et son expertise propre, tout en se confrontant à celle des autres, opérant une coordination de plus en plus "efficace" (un partage d'information et de risques) de toutes les facettes propres aux questions socio-économiques d'ordre collectif

- A la sortie,

à la différence de l'entreprise privée qui ne fait que l'utiliser, l'entreprise collective *renouvelle* le stock de cohésion sociale. Sauf dans des cas extrêmes où elle perd l'engagement et la confiance de ses membres, la caisse contribue à la croissance du capital humain par l'éducation financière ou la relève démocratique tout en situant ses enjeux dans un cadre territorialisé qui concrétise la collectivité. Par une intervention pertinente et appréciée, elle peut contribuer au renforcement et au renouvellement du capital social qu'elle a mis en œuvre à travers son réseau.

Ses activités (ou une part plus ou moins "externalisée" de ses activités) génèrent davantage aussi de répercussions socio-économiques concrètes pour les individus, parfois plus longues à se manifester et plus difficiles à mesurer, comme la création d'emploi, l'amélioration de la richesse collective, ou l'intégration des plus démunis.

Enfin, elle agit plus directement dans des dossiers qui apparaissent "structurants" au plan collectif.

SONDAGE SUR LA PARTICIPATION (des membres des conseils d'administration des instances de développement social/économique)

Ce sondage s'inscrit dans une recherche intitulée « Coopératives financières et cohésion sociale : quelle interface avec le nouveau local? ». Cette recherche est dirigée par Marie-Claire Malo, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales (HÉC) et co-dirigée par Benoît Lévesque, professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Trois monographies de caisses et leurs milieux seront produites. En répondant aux questions de ce court questionnaire vous contribuerez à l'exploration du rôle des entreprises collectives dans la production de la cohésion sociale. La tenue de cette recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche de l'École des HEC le 30 mai 2000. On peut rejoindre le secrétariat de ce comité au (514) 340-6043.

Merci! Marie-Claire Malo, Courriel: marie-claire.malo@hec.ca, téléphone : 514-340-6350, télécopieur : 514-340-5635

1. Nom : _____ Sexe : F__M__ Âge : __ Organisme :
 2. Résidant(e) sur le territoire de la municipalité de : _____
 3. Poste(s) actuel(s) au sein (du ÇA) de cet organisme :
 4. Depuis combien d'années êtes-vous impliqué dans cette organisme?
 5. Moyenne d'heures de bénévolat données au sein de cet organisme : __ heures / par mois .
 6. Profession: _____ (Sur la base de votre formation ou de l'expérience principale de votre vie professionnelle. Spécifier même si RETRAITÉ.)
 7. Vos compétences professionnelles ajoutent-elles à la qualité de votre participation dans cet organisme?
Oui __ Non__ (Spécifier: _____)
 8. Autres implications dans des organismes et projets (depuis 3 ans):
- | Nom de l'organisme (ou du projet) | Territoire | Rôle joué |
|-----------------------------------|------------|-----------|
| | | |
9. Moyenne d'heures accordées au bénévolat *dans l'ensemble de votre milieu* ? __ heures/mois.
 10. À combien d'années au total évaluez-vous votre expérience de participation démocratique ?
- 1 année__ de 2 à 3 ans __ 4 à 6 ans __ Près de 10 ans __ 10 ans + __ f

Consentement du participant : Je consens à répondre à ce court questionnaire. Mon nom ne sera pas cité dans la publication. Je suis cependant conscient(e) que compte tenu de la méthodologie retenue, du niveau de détails des informations publiées et de la fonction que j'occupe dans mon organisation, il y a possibilité qu'on puisse retracer mon identité. Je pense que cette éventualité ne devrait pas m'être préjudiciable compte tenu de la nature des informations demandées et du fait que les textes qui seront publiés seront d'abord soumis à un représentant de l'organisation étudiée.

Date : _____ Signature du participant(e) : _____ Date :

_____ Signature du chercheur (e) : _____

Merci de votre participation !

Lucie Mager, chargée de recherche (élaboration de la stratégie, des outils et test de la 1ère monographie) tel: 297-2061

2000-07-10

ANNEXE 2.

Grille des informations à recueillir sur la collectivité locale (DIMENSIONS et SOUS- DIMENSIONS À ÉVALUER)

Sources principales:

Plan triennal de développement du CLD
Études socio-démographiques du CLSC, de la RRSSS,...

Entrevue avec le directeur général du CLD
Entrevue avec organisateur communautaire du CLSC

... Déduction d'après le cumul et convergence de nos diverses sources d'information ...

Territorialité

- Degré de polarisation (urbaine) interne au territoire [Micro-territorialité] :
 - Pôles de services, pôles industriels, pôles urbains... Différenciation de vocation au sein du territoire Sous-ensembles sociologiques distincts
- Degré de perméabilité du territoire [Extra-territorialité] :
 - Isolement # concurrence territoriale
Zones d'attraction des jeunes ménages externes au territoire.
 - Pôle de service externe au territoire pour une partie de la population Proportion de convergence entre "Milieu de travail / milieu de vie"
- Degré d'institutionnalisation du territoire :
 - Cohérence des espaces administratifs (degré d'institutionnalisation dans l'espace).
 - Permanence de ce territoire macrolocal dans le temps (ex.: District judiciaire, Conseil de comté, CEC, MRC) dans les rapports sociaux... : Cette échelle de territoire comme enjeu de développement.

Santé globale de l'économie locale

- Sens de l'évolution de l'économie locale (croissance/décroissance/stagnation -des emplois, -des investissements, du n. brut d'entreprises privées)
- Indice de création nette d'entreprises (OSBL, PUB, PRIV) de M-U Proulx
- Degré de diversification de la structure manufacturière (concentration sectorielle et taille des entreprises)
- Qualité générale du bassin de main-d'œuvre (scolarité, coordination offre/demande)
- Emploi (Taux d'occupation / moyenne régionale ou provinciale)

Qualité globale du milieu de vie collectif

- Sens de l'évolution démographique et équilibre dans la pyramide des âges
- Niveau des revenus (revenu moyen, taux de pauvreté, écarts-types // moyennes rég. et prov.)
- Ampleur et nature des marges sociales (*Besoins sociaux principaux*)
et Priorités locales de développement social (Forum national sur le dév. social, 1998)
- Qualité et diversité de l'offre des services sociaux collectifs sur le territoire (*Réponse publique/économie sociale/CMTR aux besoins sociaux*)
- Qualité des infrastructures du temps libre (loisirs, culture, nature)

Capital social collectif

- Présence de médias locaux et régionaux
- Culture démocratique (n. d'OSBL sur le territoire / population) ?
(Indice de participation bénévole de la population /Enquête nationale) (participation aux élections locales et scolaires...)
- Climat et types de représentation à la gouvernance du CLD
- Nature et nombre des acteurs-instances évoluant au niveau macrolocal / Réseautage et partenariats
- Richesse collective
 - richesse foncière totale / indice per capita / écarts-type et % propriétaires-locataires

Disponibilité, gestion et taux d'utilisation du Capital de Développement Local

Identification des projets mobilisateurs ou lieux de concertation impliquant de larges partenariats de développement dans la collectivité

- Principaux partenaires
- Modes de fonctionnement
- Principaux enjeux et objectifs

Projet Coopératives financières et cohésion sociale : quelle interface avec le nouveau « local » ?

**Questionnaire d'entrevue (2000-07-24)
(directeur ou directrice de la caisse)**

1.0 Le parcours du directeur ou de la directrice de la caisse

- 1.1 Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?
- 1.2 Quelles sont les études et expériences de travail qui vous ont mené à ce poste ?
- 1.3 Êtes-vous natif de la région ?

2.0 Le milieu dans lequel évolue la caisse ? (obtenir un exemplaire du journal régional ou local)

- 2.1 Au cours des dernières années, comment a évolué le milieu ? Est-ce un milieu en croissance, en décroissance ? Quels sont les atouts et les problèmes (économiques et sociaux) ?
- 2.2 Comment a évolué la disponibilité des services de base (école, poste, alimentation, station service, etc.) ?

3.0 La concurrence sur le territoire (de la nouvelle caisse et du territoire plus large dont elle fait partie) ?

- 3.1 Qui (et pourquoi) a pris l'initiative de votre regroupement de caisses et des autres regroupements sur le territoire ? Quels rôles ont joué les directeurs généraux dans les processus de fusion ? la fédération ?
- 3.2 Existe-il un Centre financiers pour les entreprises (CFE) ? quelles caisses en font partie ?
- 3.3 Quelle est l'évolution de la concurrence sur le territoire ? comment se distingue Desjardins ?
- 3.4 Comment voyez-vous la place de la caisse sur le territoire dans 5 ans ? (localisez sur un plan)

4.0 La nouvelle caisse

- 4.1 Avec le regroupement comment la situation financière a-t-elle évolué ?
- 4.2 Avec le regroupement comment la réingénierie a-t-elle avancé ? quel est l'état d'avancement (voir livrables) ?
- 4.4 Comment ont évolué les ressources humaines et l'emploi ? peut-on distinguer ce qui est causé par la réingénierie et ce qui est causé par le regroupement ?
- 4.5 Est-ce que la nouvelle caisse offre la gamme complète de produits et services Desjardins ? la caisse offre-t-elle des produits ou services particuliers ? comment ont-ils été développés ?
- 4.6 Avec le regroupement comment la participation des membres et le bilan social ont-ils évolué ? (voir aussi entrevue avec le président)
- 4.7 Avec le regroupement comment a évolué la composition du conseil d'administration (ÇA) et du conseil de vérification et de déontologie (CVD) ? (voir aussi entrevue avec le président)
- 4.8 En considérant tous les changements (réingénierie, fusion, CFE, CORE, restructuration en fédération unique, bureaux régionaux, nouvelle loi), quels sont les avantages et les inconvénients pour le directeur général de la caisse ? comment évoluent les rôles respectifs des gestionnaires et des élus ? en particulier du directeur et du président ? comment évoluent le travail de relations avec le milieu ? avec le CFE, est-ce que le travail du directeur de la caisse change par exemple en termes de relations avec les plus gros emprunteurs ? comment évoluent les relations avec Desjardins comme ensemble intégré ?
- 4.9 Dans l'avenir qui sera intéressé à devenir directeur général de caisses ? Quelles compétences seront requises ? Quelles personnes seront intéressées à devenir dirigeants élus au ÇA et au CVD ?

21 juillet, 2000

5.0 Le plan d'affaires de la nouvelle caisse (obtenir un exemplaire)

- 5.1 Quelle image les caisses fusionnées avaient-elles jusqu'à maintenant ? Quelle satisfaction des membres ?
- 5.2 Que vise-t-on avec le plan d'affaires ? Que recherchent les membres ? Comment on les rejoint avec le contenu du plan ?
- 5.3 Qui participe à son élaboration ? Comment ? Qu'en est-il plus particulièrement de la participation du directeur général et des autres cadres, des employés non cadres ? Quelle expertise recherche-t-on si on a recours à des conseillers (externes ou internes au Mouvement) ?
- 5.4 Avec quelles données (économiques, sociales; internes, externes) le plan d'affaires est-il élaboré ? Quels indicateurs de développement sont utiles ? Quelles données ou directives viennent du Mouvement ?
- 5.5 Comment le plan d'affaires tient-il compte des particularités des différents milieux (siège social et points de service) ?
- 5.6 Comment le plan d'affaires tient-il compte des besoins économiques et sociaux du milieu ? (préciser la vision de la caisse en termes de « développement coopératif » i.e. est-ce l'engagement de la coopérative financière dans le développement du milieu?)

6.0 Les réseaux

- 6.1 Quelles sont les relations entre les caisses du territoire ? en particulier les relations entre les directeurs de caisses ? à quelle échelle territoriale ? Qu'advient-il des « secteurs » de caisses qu'avait identifié votre fédération ? Qu'en est-il de la participation des directeurs de caisses à la mise en place des bureaux régionaux de la fédération unique ? à la formation des CORE (conseils régionaux) ?
- 6.2 Quelles sont les relations entre les directeurs des caisses regroupées dans le Centre financier pour les entreprises (CFE) ? Quelle est la nature du CFE ? de qui le directeur général du CFE relève-t-il ? est-ce un organisme juridiquement constitué ou une unité administrative ?
- 6.3 Comment a évolué la présence de Desjardins dans les organismes de développement économique (traditionnels et nouveaux) ?
- 6.4 Comment a évolué la présence de Desjardins dans les organismes de développement social (traditionnels et nouveaux) ?

7.0 Le territoire (si ce n'est pas ressorti dans les réponses aux questions précédentes)

- 7.1 Le territoire de la caisse présente-t-il des caractéristiques socio-économiques homogènes ?
- 7.2 À quel territoire (milieu) les membres de la nouvelle caisse s'identifient-ils ? le territoire de la nouvelle caisse ? le territoire du point de service ? qui s'identifie à la caisse vs à Desjardins ?
- 7.3 Le territoire de la caisse est-il appelé à devenir une seule municipalité ?

Coh.Soc.2000-07-24

21 juillet, 2000