

Cahiers du CRISES

Collection

« Études de cas d'entreprise d'économie sociale »

no ES0202

**Caisse Desjardins de Lévis et ACEF Rive-Sud :
quelle configuration partenariale ?**

Alexandrine Lapoutte
sous la direction de Marie-Claire Malo

29 janvier 2002

Copyright © Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES).

Alexandrine Lapoutte est étudiante à la M.Sc. en sciences de la gestion, option management, à HEC-Montréal et assistante de recherche au CRISES-HEC.

Marie-Claire Malo est professeure titulaire dans le service d'enseignement du management à HEC-Montréal et directrice du CRISES-HEC.

Cette étude de cas a été réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise et d'un projet de recherche sur les configurations de l'économie sociale et solidaire et est subventionné par le gouvernement du Québec (fonds FCAR).

Remerciements

Nous remercions l'équipe de l'**ACEF Rive-Sud** et particulièrement Mme Édith Saint-Hilaire pour son accueil et pour nous avoir facilité l'accès aux données.

Nous tenons aussi à souligner l'accueil reçu à la **Caisse populaire Desjardins de Lévis** pendant la semaine de collecte documentaire et à remercier toutes les personnes qui ont permis la réalisation de cette étude monographique :

- M. Christian Champagne, directeur général, qui a fourni son accord pour la réalisation du travail
- M. Alain Turgeon, conseiller en communication, qui a coordonné l'ensemble des relations avec la Caisse, et à qui nous adressons un merci tout particulier pour sa grande disponibilité à répondre à nos nombreuses questions
- M. Clément Samson, président de la Caisse et du conseil d'administration
- M. Mario Sirois, président du conseil de vérification et de déontologie
- Mme Claire Auger, administratrice, présidente du comité sur l'engagement social et communautaire
- Mme Muriel Berrigan, directrice du service conseil aux particuliers
- Mme Cécile Laprise, directrice administrative
- Mme Ginette Roy, conseillère au service conseil aux particuliers
- et tous les autres membres de l'équipe de la Caisse pour leur accueil lors de notre séjour de recherche à Lévis.

Merci aux personnes de la Caisse et de l'ACEF qui travaillent sur les produits de solidarité et nous ont permis d'assister à l'une de leurs réunions alors que le partenariat se mettait tout juste en place.

Nous remercions également M. Bruno Montour, conseiller en développement économique régional à la **Fédération des caisses Desjardins du Québec**, pour son appui et ses conseils.

Enfin, nous adressons aussi nos remerciements à M. Guy Bélanger, historien de la **Société historique Alphonse Desjardins** et co-auteur de *La caisse populaire de Lévis. 1900-2000. Là où tout a commencé*, qui a appuyé notre démarche par ses conseils, dès la formulation du projet.

Enfin, nous avons beaucoup retiré du travail effectué pendant les séminaires de recherche du **CRISES-HEC** et nous en remercions toute l'équipe.

RÉSUMÉ

Cent ans après sa création, comment la plus ancienne caisse populaire, la Caisse populaire Desjardins de Lévis, demeure-t-elle fidèle à sa mission originelle ? Nous abordons cette question sous l'angle de l'engagement de la caisse dans son milieu. La première caisse populaire est née pour permettre l'accès au crédit contre l'usure, éduquer à l'économie, encourager le développement économique et social du Québec. Aujourd'hui la Caisse est toujours très engagée dans son milieu à travers sa politique de dons et commandites, des caisses scolaires, l'intercoopération et la participation de dirigeants et employés à d'autres organismes locaux ou supra-locaux.

La Caisse a un comité sur l'engagement social et communautaire et elle a aussi mis en place un comité du renouveau coopératif. Afin de mieux répondre aux besoins des personnes exclues du marché financier, la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'Association coopérative d'économie familiale (ACEF) de la Rive-Sud sont devenues partenaires dans l'offre de micro-crédit. L'ACEF apporte son expertise en éducation budgétaire et son expérience du micro-crédit avec le Fonds de dépannage Rive-Sud. La Caisse apporte des moyens supplémentaires et de nouveaux prêts de solidarité complémentaires aux prêts de dépannage. Le partenariat permet à la Caisse de ré-actualiser son projet fondateur en facilitant l'accès à du crédit à des personnes en difficultés financières, leur évitant de recourir à des prêteurs sur gage. Par leur passerelle, la caisse et l'ACEF participent au renouvellement de l'économie sociale et solidaire.

La monographie comprend quatre parties. Avant tout, afin de mieux comprendre la Caisse, nous en dressons un tableau général, en insistant sur sa création et sur la période actuelle (I). Ensuite nous analysons l'implication générale de la Caisse par rapport à son milieu (II). Nous détaillons particulièrement une action originale pour actualiser l'identité de la Caisse : un partenariat avec l'ACEF de la Rive-Sud. Après avoir présenté cet organisme de protection des consommateurs (III), nous regardons de plus près le partenariat, dont le but est d'accorder du crédit à des personnes qui ne répondent pas aux normes des institutions financières, et qui doivent faire face à un besoin essentiel de toute urgence (IV).

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
I - LA CAISSE POPULAIRE DESJARDINS DE LÉVIS	2
1. Le contexte d'émergence	2
2. La dimension institutionnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis.....	9
2.1. <i>Les règles juridiques et législatives</i>	9
2.2. <i>Les acteurs à l'interne</i>	9
2.3. <i>Le réseau et les rapports avec l'extérieur</i>	15
3. La dimension organisationnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis.....	15
3.1. <i>Les finalités et les priorités</i>	15
3.2. <i>Les services offerts, la concurrence et la clientèle rejointe</i>	16
3.3. <i>Le rapport aux usagers : utilité des services et place de l'utilisateur</i>	16
3.4. <i>L'organisation du travail</i>	17
3.5. <i>Les données financières</i>	20
4. Bilan et perspectives	23
II. LA CAISSE POPULAIRE DESJARDINS DE LÉVIS ET SON MILIEU	24
1. Le milieu.....	24
2. La dimension institutionnelle du rapport au milieu.....	24
2.1. <i>Les règles juridiques et législatives encadrant le rapport au milieu</i>	24
2.2. <i>Les acteurs internes du rapport au milieu</i>	25
2.3. <i>Le réseau de la Caisse pour son implication dans le milieu</i>	27
3. La dimension organisationnelle du rapport au milieu.....	28
3.1. <i>Les finalités et les priorités</i>	28
3.2. <i>La nature de l'engagement et la population visée</i>	29
3.3. <i>L'organisation du travail et le rapport aux organismes du milieu</i>	32
3.4. <i>Les données financières</i>	33
4. Bilan et perspectives	33

III. L'ASSOCIATION COOPÉRATIVE D'ÉCONOMIE FAMILIALE (ACEF) DE LA RIVE-SUD DE QUÉBEC	35
1. Le contexte d'émergence	35
1.1 <i>Le mouvement des ACEF</i>	35
1.2 <i>L'ACEF Rive-Sud de Québec</i>	36
2. La dimension institutionnelle de l'ACEF Rive-Sud.....	37
2.1 <i>Les règles juridiques et législatives</i>	37
2.2 <i>Les acteurs internes à l'ACEF Rive-Sud</i>	37
2.3 <i>Le réseau et les rapports avec l'extérieur</i>	38
3. La dimension organisationnelle de l'ACEF Rive-Sud	39
3.1 <i>Les finalités et les priorités</i>	39
3.2 <i>Les services offerts et les usagers rejoints</i>	39
3.3 <i>Le rapport aux usagers : utilité des services et place des usagers</i>	41
3.4 <i>L'organisation du travail</i>	41
3.5 <i>Les données financières</i>	42
4. Bilan et perspectives	45
IV. LE PARTENARIAT ENTRE LA CAISSE POPULAIRE DESJARDINS DE LÉVIS ET L'ACEF RIVE-SUD.....	46
1. L'émergence du partenariat.....	46
2. La dimension institutionnelle du partenariat	48
2.1 <i>Les règles juridiques et législatives encadrant le partenariat</i>	48
2.2 <i>Les acteurs internes du partenariat</i>	48
2.3 <i>Les acteurs du réseau</i>	49
3. La dimension organisationnelle du partenariat.....	51
3.1 <i>Les finalités et les priorités</i>	51
3.2 <i>Les services offerts, la population visée</i>	51
3.3 <i>Le rapport aux usagers : utilité des services et place des usagers</i>	53
3.4 <i>L'organisation du travail</i>	53
3.5 <i>Les données financières</i>	55
4. Bilan et perspectives	57

CONCLUSION..... 58

BIBLIOGRAPHIE..... 59

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Dimension institutionnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000), Structure d'association.....	14
Tableau 2 : Organisation du travail à la Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000), Structure d'entreprise.....	19
Tableau 3 : Bilan annuel de la Caisse au 30 novembre.....	20
Tableau 4 : État des résultats et des trop-perçus de la Caisse.....	22
Tableau 5 : Répartition des trop-perçus de la Caisse au 30 novembre 1999.....	23
Tableau 6 : Représentation des employés et dirigeants de la Caisse en février 2001.....	31
Tableau 7 : Dons et commandites de la Caisse du 1er août 2000 au 31 mars 2001.....	33
Tableau 8 : Membres du Fonds de dépannage Rive-Sud (FDRS).....	40
Tableau 9 : Organisation du travail à l'ACEF Rive-Sud (2000).....	42
Tableau 10 : Bilan de l'ACEF au 31 mars.....	43
Tableau 11 : État des résultats de l'ACEF au 31 mars.....	45
Tableau 12 : Partenariat entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et ACEF Rive-Sud - Dimension institutionnelle.....	50
Tableau 13 : Partenariat entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud - Dimension organisationnelle.....	56

Liste des acronymes employés

ACEF	Association coopérative d'économie familiale
ARC	Action réseau consommateur
CA	Conseil d'administration
CAC	Coalition des associations de consommateurs
CDVM	Commission des valeurs mobilières du Québec
CIBC	Banque canadienne impériale de commerce
CIPQ	Centre d'insémination porcine du Québec
CJC	Compagnie des jeunes Canadiens
CLD	Centre local de développement
CLSC	Centre local de services communautaires
CSC	Comité sur l'engagement social et communautaire
CSN	Confédération des syndicats nationaux du Québec
CVD	Conseil de vérification et déontologie
DG	Directeur général
FACEF	Fédération des associations coopératives d'économie familiale
FCDQ	Fédération des caisses Desjardins du Québec
FDRS	Fonds de dépannage Rive-Sud
FLI	Fonds local d'investissement
MRC	Municipalités régionales de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
RPC	Réseau de protection des consommateurs

INTRODUCTION

Plus de cent ans après sa fondation, la Caisse populaire Desjardins de Lévis n'est plus cette initiative isolée, inquiète pour sa reconnaissance et sa pérennité. Entre temps, les 132 membres sont devenus plus de 21 000, l'actif est passé de 26,40 dollars le premier jour à 316 millions de dollars en 2000, et la « caisse mère » fait partie du Mouvement Desjardins, qui rejoint cinq millions des sept millions de Québécois. Entre temps aussi, l'entreprise a pris le pas sur l'association. Comment la Caisse populaire Desjardins de Lévis renouvelle-t-elle son projet fondateur ? De quelle manière est-elle toujours à l'écoute des besoins de son milieu ?

Avant tout, afin de mieux comprendre la Caisse, nous en dressons un tableau général, en insistant sur sa création et sur la période actuelle (I). Ensuite nous analysons l'implication générale de la Caisse par rapport à son milieu (II). Nous détaillons particulièrement une action originale pour actualiser l'identité de la Caisse : un partenariat avec l'Association coopérative d'économie familiale (ACEF) de la Rive-Sud. Après avoir présenté cet organisme de protection des consommateurs (III), nous regardons de plus près le partenariat, dont le but est d'accorder du crédit à des personnes qui ne répondent pas aux normes des institutions financières, et qui doivent faire face à un besoin essentiel de toute urgence (IV).

Nous utiliserons dans cette étude une grille adaptée de celle de Yvan Comeau¹ utilisée au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) et fondée sur les dimensions institutionnelle et organisationnelle pour approcher la réalité. Pour comprendre la dimension institutionnelle de la Caisse, nous nous intéressons aux rapports de pouvoir à l'interne, avec l'extérieur et aux règles juridiques encadrant l'activité de la Caisse. La dimension organisationnelle concerne le « *système des moyens* » et les « *techniques* »², autrement dit les modalités de production de biens et de services.

1 COMEAU, Y. (1996), *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Centre de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), Cahier No 9605, 19 p.

2 Ibid., p.62

I - LA CAISSE POPULAIRE DESJARDINS DE LÉVIS

La Caisse de Lévis est la première caisse populaire fondée par Alphonse Desjardins, pour lutter contre l'usure et rendre le crédit accessible. Nous présentons d'abord le contexte d'émergence de la Caisse, avant de regarder sa situation actuelle, au plan institutionnel et organisationnel.

1. Le contexte d'émergence³

La création de la Caisse est un projet original, cherchant à répondre aux problèmes économiques et sociaux de la collectivité québécoise au début du XX^e siècle.

Le milieu : Lévis à l'aube du XX^e siècle, une ville en déclin socio-économique

Lévis, située sur la rive Sud du fleuve Saint-Laurent en face de Québec, a connu une période faste dans les années 1850-1870. Notamment grâce à cette situation géographique, la ville est un centre portuaire et ferroviaire en plein essor (le chemin de fer est construit à Lévis en 1854). La ville en pleine effervescence connaît une forte vitalité associative, notamment sous l'impulsion du clergé, plus particulièrement du curé Joseph-David Déziel, qui influence et lègue un héritage à toute une génération de Lévisiens, dont font partie Alphonse Desjardins et les fondateurs de la première caisse populaire.

Toutefois cette période d'industrialisation est suivie d'une phase de **difficultés économiques** pour la communauté lévisienne. Les raisons en sont diverses : outre la crise financière internationale, la ville souffre des changements structurels dans le commerce du bois et l'industrie navale. Lévis perd son rôle clé de terminus maritime au profit de Québec et les activités ferroviaires diminuent. La ville connaît de grandes difficultés commerciales : fermeture d'usines (manufacture de chaussures en 1891, usine Carrier Lainé et compagnie en 1906), déménagement de la plupart des installations ferroviaires et de leurs employés en 1903. Les familles quittent la ville. La population stagne entre 1891 et 1911 (passant de 7300 à 7800 habitants) et en 1908, on dénombre plus de cent cinquante

3 Les informations présentées dans cette section s'appuient principalement sur le livre de G. Bélanger (2000), avec la collaboration de C. Genest, *La caisse populaire de Lévis. 1900-2000. Là où tout a commencé.*, Sainte Foy, Éditions MultiMondes, Lévis, Éditions Dorimène, 322 p.

maisons à louer à Lévis. C'est donc dans une socio-économie locale en déclin qu'est pensée et créée la caisse populaire.

Le contexte plus large du Canada-Français a également eu son importance et mérite d'être rappelé. Le Canada-Français est alors en proie à des difficultés économiques, des problèmes sociaux, à l'exode rural et l'émigration vers les États-Unis.

Le secteur d'activités : l'absence d'institution financière de crédit pour contrer les usuriers et assurer le développement local

Les petits emprunteurs, face à l'insuffisance du crédit, sont souvent victimes des **usuriers**. Desjardins est fortement marqué en découvrant, lors des débats de la Chambre des communes à Ottawa, qu'en 1897, un Montréalais est condamné à payer des frais d'intérêt de 5 000\$ sur un emprunt de 150\$. Au moment où est créée la Caisse, il n'y a pas d'institution financière de crédit à Lévis, alors que les commerçants ont des besoins financiers. La seule institution financière présente est la Caisse d'économie de Notre-Dame-de-Québec qui a ouvert une succursale en 1868, mais cet établissement d'épargne ne consent **pas de prêts**. Les Lévisiens doivent se rendre à Québec pour obtenir du crédit et d'autre part, ils ne contrôlent pas l'investissement de leurs **épargnes, drainées** sur l'autre rive du fleuve. On reproche également à la Caisse d'économie de **négliger le commerce** généralement établi dans la haute-ville de Lévis. Les activités d'épargne et de crédit sont prises en charge par le **secteur privé**, dont les entreprises **refusent de s'installer** à Lévis (une succursale de la Merchant's Bank ouverte en 1874 déménage quatre ans plus tard pour Québec, la Banque Jacques-Cartier refuse l'invitation de la Chambre de commerce de Lévis).

Le projet initial : une coopérative d'épargne et de crédit

Pour Alphonse Desjardins, il s'agit de trouver une réponse aux problèmes socio-économiques locaux. Le principe de coopération s'impose comme le fruit de ses réflexions. La Caisse lie une organisation économique avec une association de personnes. Face à la question sociale, elle refuse la charité, prône une logique d'entraide et de self-help. Elle compte sur la démocratie associative, et la collaboration entre les classes sociales. L'activité de crédit vise à permettre le développement et le contrôle de l'épargne populaire, l'organisation du crédit populaire et l'utilisation locale des fonds déposés. Les finalités du projet semblent tant économiques que sociales, morales et nationales. En effet, on ne peut faire l'impasse sur la question nationale québécoise : le projet de caisse permet aussi la formation d'un capital national et ouvre une voie vers l'indépendance économique des

Canadiens-Français. Face aux difficultés économiques, la Caisse vise à stimuler le développement local, notamment l'essor du commerce et la modernisation de l'agriculture. Sur le plan social, il s'agit de promouvoir l'éducation économique, la démocratisation de l'économie, en même temps que la consolidation de la société traditionnelle et la stabilité sociale par l'harmonie des rapports entre les classes. Enfin le projet a une forte dimension morale en ce qu'il veut inciter à la prévoyance, la tempérance en plus de la responsabilité et l'autonomie.

Le fondateur : Alphonse Desjardins

Entouré de quelques collaborateurs et de sa famille, spécialement son épouse, le principal promoteur du projet de caisse est Alphonse Desjardins. Il fonde la Caisse de Lévis à 46 ans, il est alors un homme d'âge mûr, travaille à Ottawa, et a derrière lui une carrière variée, notamment dans le journalisme, la politique et le travail de sténographie et d'édition des débats parlementaires.

Né en 1854, Alphonse est issu d'une famille modeste, de quinze enfants. Son père est journalier et invalide, sa mère travaille comme femme de peine chez des voisins. Alphonse arrête les études à l'âge de quinze ans et passe deux ans comme militaire (au 17^{ème} Bataillon d'infanterie de milice volontaire de Lévis). Il débute une carrière dans le journalisme, dans la presse proche du parti conservateur, L'Écho de Lévis (de 1872 à 1876) puis le Canadien de Québec (de 1876 à 1878). En 1879, l'année de son mariage avec Dorimène (dont naîtront dix enfants), Alphonse abandonne le journalisme pour devenir éditeur des débats parlementaires de l'Assemblée législative de Québec.

Parallèlement, Alphonse **s'implique** dans la vie sociale de sa **communauté** lévisienne, dans les associations et le développement local. Dans les années 1880 émerge un réseau d'associations à Lévis, en réponse au changement économique, au mouvement d'industrialisation et d'urbanisation. Desjardins participe à la naissance et au développement de ces institutions locales, qui regroupent les élites. Il adhère à des associations de profils sociologiques différents, associations mutuelles (Société de construction mutuelle de Lévis), sociétés culturelles (Institut canadien-français, Société Saint-Jean-Baptiste, Institut catholique canadien), œuvres de charité (Société Saint-Vincent-de-Paul, Congrégation des Hommes de Notre-Dame de Lévis, œuvre du Patronage de Lévis). Desjardins demeure convaincu de la modernité de l'association. À la Chambre de commerce de Lévis dans les années 1880, comme secrétaire-trésorier puis conseiller, Desjardins est confronté au problème du **développement économique** de Lévis et au manque d'institution financière de crédit dans la ville. Le développement local semble la solution pour la relance de l'initiative privée. Donc, dans les

années 1880, Desjardins s'est fait un **réseau influent**, il est introduit dans la bonne société québécoise et lévisienne.

Toutefois, avec l'arrivée des libéraux au pouvoir provincial, Desjardins perd son emploi d'éditeur à l'Assemblée. Le gouvernement conservateur le nomme sténographe français de la Chambre des communes en 1892, poste qu'il occupera jusqu'à sa retraite en 1917. Pendant vingt-cinq ans, Desjardins séjourne six mois par année à **Ottawa**, éloigné de sa famille. La vie de fonctionnaire lui offre la possibilité d'une vie intellectuelle intense : Desjardins s'intéresse à l'assurance-vie, à la doctrine sociale de l'Église, sa réflexion sur la question sociale chemine.

Les appuis : des contacts internationaux aux réseaux locaux

Desjardins trouve des appuis tant au niveau international qu'au niveau très local dans sa communauté. Son intérêt pour les activités de crédit local le mettent en contact avec les **coopérateurs européens**, spécialement l'Anglais H.W. Wolff, président de l'Alliance Coopérative Internationale fondée en 1895 et auteur de *People's Bank*. Ce dernier met Desjardins en relation épistolaire avec une dizaine de représentants du mouvement coopératif en France, en Italie, en Belgique, en Suisse et en Allemagne. Desjardins établit sa caisse à partir d'une synthèse de quatre modèles européens : les Caisses d'Épargne en France, les Caisses de crédit de F.W. Raiffeisen ainsi que les Banques populaires de H. Schulze en Allemagne, et les Banques populaires de L. Luzzati en Italie. Alphonse Desjardins entretient une correspondance surtout avec Henry William Wolff, Charles Raynerie de la Banque populaire de Menton et Louis Durand de l'Union des Caisses rurales et ouvrières de France. Ces contacts lui fournissent des modèles de caisses et des conseils pratiques.

À Lévis, Desjardins peut compter sur son réseau de relations, notamment dans les associations et à la Chambre de commerce. Les collaborateurs de Desjardins sont très liés à des œuvres caritatives et à des associations culturelles. Ils acceptent bénévolement de consacrer du temps à la préparation et au fonctionnement de la Caisse. Les associations aident aussi le projet en mettant à disposition des locaux, les assemblées générales se sont par exemple tenues dans des locaux de la Société des Artisans canadiens-français. Ce soutien provient des membres de l'élite lévisienne et québécoise, des **notables locaux**.

De même le **clergé** est un appui décisif pour Desjardins, notamment les prêtres du Collège de Lévis et le curé de Lévis, François-Xavier Gosselin. Ils apportent leur aide par de nombreuses discussions

avec Alphonse Desjardins, de la traduction de documents, des discours d'appui et de cautionnement lors de l'Assemblée de fondation. L'Église soutient également le projet en prêtant des locaux, par exemple une salle du Collège de Lévis pour les assemblées générales, avec un spectacle des élèves pour divertir les participants et augmenter leur nombre. Les prêtres sont aussi très présents dans le sociétariat et les fonctions administratives bénévoles de la Caisse, l'abbé Philibert Grondin s'illustre particulièrement dans la propagande des caisses. Ce sont les membres du clergé qui encouragent Desjardins à continuer son œuvre lorsqu'il doute. L'Église a fortement intérêt à appuyer le projet des caisses, en ce qu'il peut renforcer la société traditionnelle, alors ébranlée, dont elle est le pilier.

La **famille** de Desjardins joue également un rôle crucial, en l'aidant à la gestion des caisses, notamment son épouse Dorimène, qui partage les risques de faillite et assume la gérance intérimaire.

En outre, avec les premières années de fonctionnement, la Caisse jouit d'une certaine reconnaissance grâce à la **notoriété personnelle** de son fondateur. En effet, Alphonse Desjardins est fait Commandeur de l'Ordre de Saint-Grégoire le Grand en 1913 par le Pape, nommé vice-président honoraire de la succursale lévisienne du Fonds patriotique canadien en 1915. Cette même année, il refuse de se présenter comme candidat à la mairie de Lévis, comme le lui demandent des contribuables. En 1916 il fait partie des membres honoraires de la guignolée lévisienne et en 1917, du premier bureau de direction de l'Association des anciens élèves du Collège de Lévis.

Le démarrage : du pacte social à la caisse centrale

En Septembre 1900, Alphonse Desjardins expose son projet à neuf de ses concitoyens, tous actifs dans les sociétés mutuelles de Lévis. Un comité d'organisation est formé pour proposer des statuts et règlements à la future caisse. Le 6 décembre **1900**, le comité convoque une assemblée de fondation (plus de cent-trente citoyens de Lévis et des municipalités voisines de Saint-David-de-l'Auberivière et de Notre-Dame-de-la-Victoire) qui approuve les statuts. Alphonse Desjardins est nommé président de l'assemblée. Les personnes deviennent sociétaires en signant un **pacte social** (132 personnes souscrivent à 483 parts sociales). Parmi les signataires, on compte 10% de prêtres, 45% de membres ou ex-membres de la Congrégation des Hommes de Notre-Dame de Lévis, 14% de femmes. L'élection des dirigeants se fait à vote public et par listes séparées. Presque tous sont issus de la bourgeoisie locale. Ces inégalités reflètent celles de l'assemblée de fondation, également peu représentative de la population lévisienne (par exemple les petits hommes d'affaires et professionnels représentent 20% de la population mais 50% des signataires et 60% des détenteurs de capital).

Selon les **Statuts et règlements** de la Caisse populaire de Lévis, les sociétaires doivent souscrire au moins une part sociale et afficher des qualités personnelles, telles une réputation d'honnêteté et de bon travailleur. Les femmes et les enfants peuvent être membres avec le consentement des époux, mais ils n'ont ni le droit de vote ni celui de remplir des fonctions administratives. Les statuts stipulent la création d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration, d'une commission de crédit et d'une commission de surveillance. Les statuts donnent aux sociétaires le pouvoir d'élire démocratiquement les représentants de toutes les instances de direction. Ils prennent plusieurs décisions concernant l'activité : ils fixent notamment la valeur des parts sociales, le nombre maximal de parts par sociétaire, le montant maximal des prêts. Le conseil d'administration s'occupe de la gestion, de l'administration et de la sélection des sociétaires. Il fixe les taux d'intérêt sur les prêts. La commission de crédit est chargée de l'étude des demandes de prêts, du fonctionnement des affaires courantes. Enfin la commission de surveillance surveille les opérations. Le gérant est pour sa part nommé par le conseil d'administration. Il s'occupe de la perception quotidienne et de la comptabilité. Il est le seul dirigeant à recevoir une rémunération. Enfin, la Caisse peut avoir des employés salariés, pris parmi les sociétaires et en fonction de qualités personnelles.

Dans les premiers temps, l'activité de la Caisse a lieu dans le bureau personnel d'Alphonse Desjardins. Le démarrage ne se fait pas sans quelques **obstacles**. Les sommes déposées sont très modestes au début (26,40 \$ le premier jour, le 23 janvier 1901, et seulement 242,80 \$ à la fin du mois). Du fait des absences prolongées et régulières de Desjardins, en poste à Ottawa, la question de la gestion se pose rapidement. Une gérance intérimaire est mise en place, assurée par Dorimène Desjardins. À l'interne, les administrateurs, petits commerçants et industriels, sont davantage soucieux de la réussite financière et plus réservés que Desjardins sur les risques à prendre. D'autant que la question de la responsabilité financière demeure ouverte. À sa création, la Caisse populaire de Lévis se trouve dans un vide juridique : il n'existe pas encore de législation en Amérique du Nord sur les coopératives d'épargne et de crédit. Desjardins invoque donc le droit commun relatif à l'association. C'est une solution temporaire mais elle cadre bien avec le caractère expérimental de la Caisse. Toutefois cela suscite une certaine réserve de la part de ses collaborateurs sur la question de la responsabilité financière. La reconnaissance juridique de la Caisse arrive en 1906, avec la Loi concernant les syndicats coopératifs, loi provinciale adoptée par l'Assemblée législative de Québec, qui va accélérer le développement de la Caisse.

À ses débuts, la Caisse doit aussi faire face à la méfiance des journaliers et ouvriers devant l'épargne, et à leur faible besoin de crédit. La Caisse vient en complémentarité avec le marché en

permettant aux petits producteurs de s'insérer dans le système capitaliste. Cependant d'autres institutions financières lui font **concurrence**. La Caisse d'économie de Notre-Dame-de-Québec recueille déjà les épargnes des travailleurs à très faible revenu. La Caisse de Lévis cible donc sa clientèle davantage et l'étend à d'autres catégories mieux nanties de la population. Par rapport à la Compagnie de crédit du Canada, qui fait fuir les capitaux vers Montréal, la Caisse de Lévis réaffirme sa vocation de réinvestissement local des épargnes. La Caisse a des avantages stratégiques : elle accepte les dépôts de 5 sous pour rendre l'épargne un moins gros sacrifice (25 sous à la caisse d'économie), les sociétaires peuvent accéder au crédit, et ils reçoivent des intérêts sur leurs dépôts et leurs parts sociales à un taux concurrentiel.

Un peu plus tard, Desjardins rencontre l'opposition de nombreuses caisses quand il lance son projet de fédération. La Caisse populaire de Lévis devient **caisse centrale**, un lien financier est créé avec les caisses, mais elles conservent leur indépendance.

Dès ses premières années de fonctionnement, la Caisse tient à se distinguer des œuvres de charité. Très liée à son milieu, elle s'est donnée la possibilité de retourner 5% des bénéfices nets comme dons à des œuvres caritatives. Cependant, face aux nombreuses sollicitations de souscriptions aux œuvres locales, elle affirme, dans une résolution du conseil d'administration de 1912, sa **vocation de coopérative d'épargne et de crédit et non d'association caritative**.

* * *

La Caisse de Lévis conserve aujourd'hui encore la fierté d'être la caisse mère, à ce titre elle se doit de donner l'exemple. Presque cent ans après sa création, la Caisse populaire Desjardins de Lévis possède un actif de 316 millions de dollars et compte plus de 21 000 sociétaires. Elle a beaucoup évolué, surtout depuis les années 1980, au point de ressembler de plus en plus aux banques traditionnelles : diversification de l'offre de services, réingénierie, fusions (avec la Caisse populaire de Christ-Roi en 1982, avec la Caisse de Saint-David en 2000), automatisation du service (installation de guichets automatiques à partir de 1983, de terminaux de paiement direct à partir de 1989), diminution du sentiment d'appartenance des membres, accroissement de la concurrence, etc.

2. La dimension institutionnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis

2.1. *Les règles juridiques et législatives*

Les caisses populaires Desjardins sont régies par la **Loi sur les coopératives de services financiers**, loi provinciale adoptée par l'Assemblée nationale du Québec le 16 juin 2000. La loi fixe le statut coopératif des caisses et leur objet. Elle encadre le fonctionnement des caisses, tant du point de vue de la gouvernance que des opérations. En tant que coopérative, la Caisse obéit à des règles particulières consignées par la loi : le nombre des membres n'est pas limité, un membre n'a droit qu'à une seule voix quel que soit le nombre de parts qu'il détient, l'intérêt payable sur le capital social est limité, une réserve générale doit être constituée laquelle ne peut être partagée entre les membres, même en cas de liquidation ou de dissolution. Elle se distingue aussi par l'affectation de ses trop-perçus.

Le changement récent de la loi modifie la structure du Mouvement, en faisant disparaître au 1^{er} juillet 2001 le double palier de la Fédération et de la Confédération, remplacé par une Fédération unique et quinze bureaux régionaux. La loi apporte également des modifications quant à l'engagement dans le milieu, qui seront évoquées plus loin.

La Caisse est inscrite à la Régie de l'assurance-dépôts du Québec. Elle est également affiliée à la Corporation de fonds de sécurité du Mouvement Desjardins, dont l'objet principal est d'établir et d'administrer un fonds de sécurité, de liquidités ou d'entraide pour le bénéfice des Caisses Desjardins du Québec.

2.2. *Les acteurs à l'interne*

L'assemblée générale est composée des membres-usagers de la caisse. Toute personne ou organisme peut devenir **membre** de la caisse. La seule condition est de payer une part sociale d'un montant de 5\$. La caisse ne peut refuser un membre, sauf, après enquête, pour cause de fraude. La Caisse populaire de Lévis compte 21 539 sociétaires, soit 53,3% de la population lévisienne. Les membres se réunissent en assemblée générale annuelle, et parfois en assemblée extraordinaire. L'assemblée annuelle permet aux membres de prendre connaissance du rapport annuel, de statuer sur la répartition des trop-perçus annuels et de déterminer l'intérêt payable sur les parts sociales. Les membres présents y élisent les membres du conseil d'administration (CA) et du conseil de vérification et de déontologie (CVD). Il y a généralement peu de compétition pour les postes

(environ tous les trois ans), les membres faisant confiance aux dirigeants en place. La réunion prévoit une période de questions orales adressées aux membres du conseil d'administration. Chaque membre ne dispose que d'une seule voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient. Les décisions sont prises à la majorité des voix exprimées par les membres présents. À la Caisse populaire Desjardins de Lévis, l'assemblée générale n'est généralement constituée que de 4% du sociétariat de la Caisse.

Les dirigeants élus siègent au conseil d'administration et au conseil de vérification et de déontologie. Les pouvoirs des dirigeants sont limités par la loi et les règlements, et par l'obligation d'agir avec soin, prudence et diligence, enfin par l'obligation d'honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la caisse, en tenant compte de l'intérêt des membres. Un dirigeant est tenu par les règles du conseil de vérification et de déontologie pour la communication de renseignements sur la caisse ou ses membres. En cas de conflit entre son intérêt et celui de la caisse, un dirigeant doit s'abstenir de voter. De même, il ne peut participer aux décisions sur le crédit destiné à lui-même ou à une personne à laquelle il est lié.

Dans les deux conseils, les membres reçoivent un mandat de trois ans et sont renouvelés par tiers chaque année. Les membres sont bénévoles, ils ne perçoivent pas de rémunération. Cependant ils ont droit au remboursement des frais raisonnables faits dans l'exercice de leurs fonctions.

Tableau 1 : Composition des conseils de direction de la Caisse en 2000/2001⁴

Conseil d'administration		Conseil de vérification et de déontologie	
Membre	Profession	Membre	Profession
<i>Président</i> Clément Samson	Avocat	<i>Président</i> Mario Sirois	Directeur Général
<i>Vice-Président</i> René Bégin	Comptable agréé	<i>Secrétaire</i> Sylviane Métivier	Directrice générale
<i>Secrétaire</i> Claire Auger	Notaire	<i>Conseillers</i>	
<i>Administrateurs</i>		Martin Bergeron	Conseiller technique
Gilles Bourget	Retraité (ex-gestionnaire à la commission scolaire)	Jérôme Mercier	Ingénieur forestier
Raymonde Fournier	Restauratrice	Jean-François Côté	Contrôleur (gestion)
Richard Gagnon	Directeur des filiales et du développement		
Gladys Gallagher	Professeur		

4 Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000), *Rapport annuel*.

Michel Paré	Comptable agréé
Denise Guérette Turgeon	Femme d'affaires
Raymond Verret	Retraité (ex-représentant de Desjardins Assurance Vie Laurentienne)

Parmi les quinze dirigeants élus, on trouve cinq femmes et dix hommes. On peut constater qu'il y a quasiment autant de femmes que d'hommes au conseil d'administration et que les fonctions de présidence sont tenues par des hommes. Si l'on regarde les professions, les dirigeants sont majoritairement issus du milieu des affaires et des professions libérales. On trouve aussi des ingénieurs, une professeure et deux retraités.

Avec la récente fusion avec la Caisse de Saint-David en août 2000, le conseil d'administration est passé de neuf à quinze membres, l'exécutif de trois à cinq membres, et le conseil de vérification et de déontologie est passé aussi de trois à cinq membres. Deux postes de dirigeants étant vacants lors de la prochaine assemblée générale (27 novembre 2001), le président et le DG vont recommander aux membres de l'AG de laisser à treize le nombre de dirigeants. Le plus petit nombre rend les réunions plus faciles à gérer, et permet d'anticiper sur d'éventuels regroupements avec d'autres caisses.

Le conseil d'administration administre les affaires de la caisse. Il est chargé de faire respecter les lois et règlements concernant la caisse. Il détermine le taux d'intérêt sur l'épargne et les part privilégiées, le taux de tout crédit, effectue ou contrôle les placements de la caisse. Il est aussi chargé de souscrire une assurance au nom de la caisse et de désigner les personnes autorisées à signer les contrats au nom de la caisse. Le conseil d'administration rend compte de son mandat aux membres et leur présente le rapport annuel lors de l'assemblée annuelle. Au sein du conseil d'administration, les administrateurs nomment un président, un vice-président, un secrétaire, un directeur général, pour une durée indéterminée, tout autre dirigeant nécessaire au bon fonctionnement de la caisse, et un secrétaire adjoint éventuellement. Les décisions se prennent à la majorité des voix des administrateurs présents; en cas de partage des voix, c'est le président de la réunion qui a voix prépondérante. Le **président** actuel est un avocat. Il est devenu dirigeant de la Caisse populaire Desjardins de Lévis il y a une quinzaine d'années. Il a été sollicité après avoir proposé en assemblée générale l'instauration de prêts de dépannage. Il préside le CA depuis 1998 et est très impliqué au niveau du mouvement, notamment à la Fédération.

Le **comité exécutif** de la Caisse de Lévis regroupe cinq membres, il exerce les pouvoirs du conseil d'administration dans la mesure déterminée par règlement de la caisse.

Des **comités spéciaux** sont fondés pour l'étude de questions particulières. Ils sont sous la direction du conseil d'administration, qui détermine leurs fonctions et pouvoirs, et auquel ils font rapport de leurs constatations et recommandations. Ces comités spéciaux peuvent être formés temporairement, par exemple l'année dernière la Caisse en a formé un sur son centenaire. À Lévis il y a quatre comités permanents ad hoc : le comité du budget, le comité sur les sièges sociaux, le comité du renouveau coopératif et le **comité sur l'engagement social et communautaire** (CSC) qui, nous le verrons plus loin, joue un grand rôle dans le rapport au milieu. Le **comité du renouveau coopératif** a été créé récemment, début 2001, devant le constat de la faible participation des membres aux AG. Il regroupe cinq dirigeants, le président et le conseiller en communication, environ tous les deux mois. Le but du comité est de voir comment améliorer la démocratie, au niveau de l'AG, de la participation des membres. Un des premiers gestes du comité est de, lors de la prochaine AG du 27 novembre, télédiffuser une heure de l'AG en direct à télévision locale, et prendre les questions des membres par téléphone. Le décompte des votes sera fait par un système électronique, toutefois, le vote à distance n'est pas encore possible techniquement, mais il est envisagé pour l'avenir. Le comité veut aussi développer la communication directe avec les membres, via courriel (42% des membres ont une adresse électronique). Pour renouveler l'implication des membres, le comité veut attirer des jeunes au CA : un jeune (moins de 25 ans) choisi par les dirigeants sera en stage comme dirigeant pendant un an, il aura le droit de parole mais pas le droit de vote, avant d'éventuellement accéder à un poste de dirigeant. Également, parmi les sujets de réflexion, pourquoi pas à l'avenir, discuter d'une limite au nombre de mandats des dirigeants ? La Caisse se présente comme une caisse innovatrice dans sa réflexion. D'ailleurs, le prochain congrès du Mouvement Desjardins, en 2003, dont le thème sera celui du renouveau coopératif, sera organisé par le président de la Caisse populaire de Lévis.

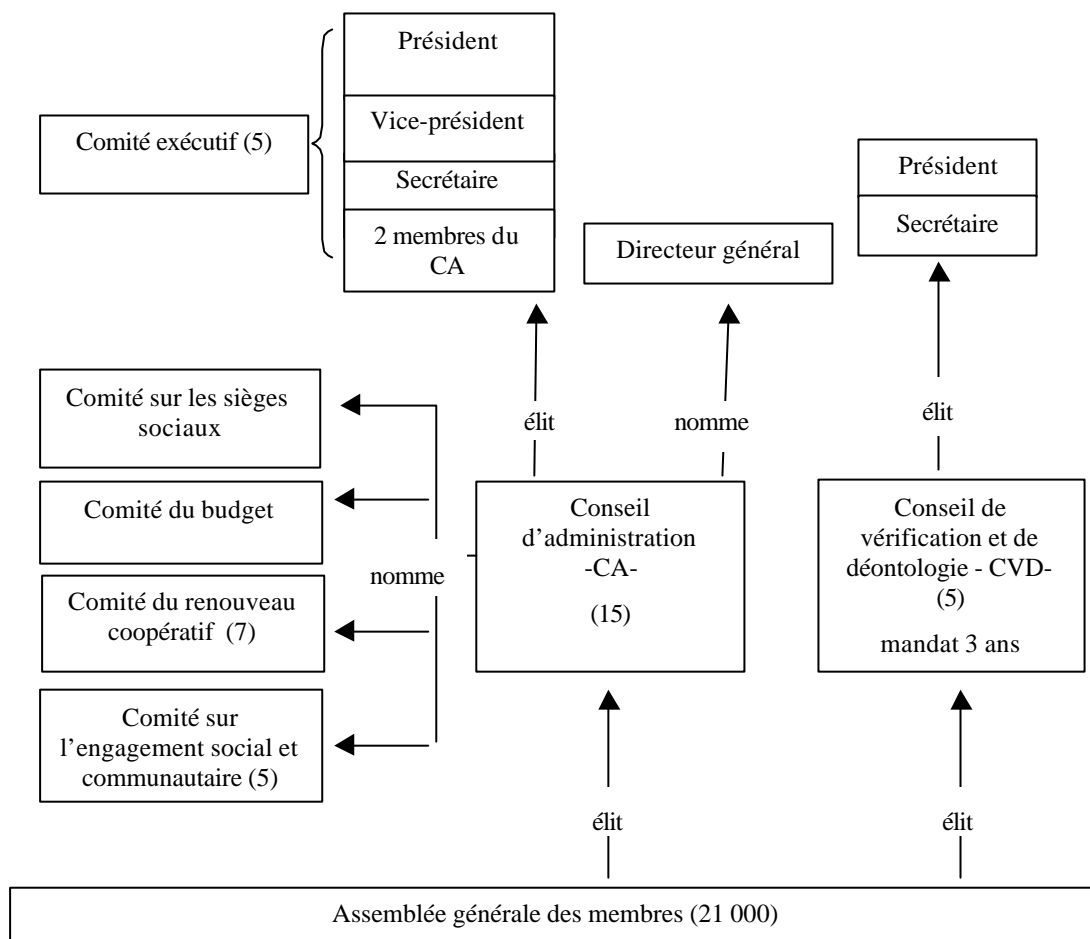
Le conseil de vérification et de déontologie a pour fonction de surveiller les opérations de la caisse. Il doit notamment s'assurer qu'une vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif est faite, et que les opérations de la caisse, ses affaires courantes et ses activités sont conformes à la loi, aux règlements, ainsi qu'aux règles adoptées par le conseil de vérification et de déontologie de la Fédération ou de la caisse. Cet organe reçoit les plaintes des membres et peut saisir les autres organes de la caisse. Il adopte des règles relatives à la protection des intérêts de la caisse et des membres, qui sont soumises à l'approbation du conseil d'administration. Le conseil a accès à tous les

documents nécessaires à l'exercice de ses fonctions (livres, registres, comptes, et autres), peut demander une inspection spéciale, suspendre de ses fonctions un employé ou dirigeant de la caisse. Le conseil fait rapport de ses observations au conseil d'administration, auquel il peut soumettre des recommandations, ainsi qu'au conseil de vérification et de déontologie de la Fédération, qu'il doit aviser en cas de non respect des règles de déontologie par la caisse. Le conseil choisit parmi ses membres un président et un secrétaire. À Lévis, le président du CVD assiste à tous les CA à titre d'observateur. Il doit recevoir des plaintes mineures et être en communication régulièrement avec le directeur général pour la connaissance et le traitement des plaintes.

Le **directeur général** est nommé par le conseil d'administration, ses pouvoirs et devoirs sont déterminés par règlement de la caisse. Il exerce ses fonctions sous la direction du conseil d'administration, qui fixe sa rémunération. Le directeur général actuel a d'abord travaillé dans une banque, avant d'entrer chez Desjardins, à la Fédération. Il est directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Lévis depuis trois ans. Un **comité de direction** regroupant le DG et les 5 directeurs de service se réunit hebdomadairement pour préparer les décisions de gestion du CA.

La Caisse a 160 **employés**, dans quatre points de service. Moins de 10% (14 personnes) sont des cadres. Le personnel est très féminisé, à environ 90%. Les employés sont nombreux à travailler à temps partiel (40%), particulièrement ceux du service de convenance à cause de la réduction des horaires d'ouverture de la Caisse. Quant aux conseillers, ils ont pu choisir de travailler 32 heures sur quatre jours ou bien de conserver l'horaire normal de 35 heures après quatre mois d'expérience pilote. La Caisse n'étant pas syndiquée, les conditions de travail sont régies par le guide des conditions de travail suggéré par la Fédération. La Caisse y a fait quelques ajouts : elle se montre notamment plus ouverte sur l'accès à la formation académique, sur le calcul de l'ancienneté dans l'entreprise (déterminée à partir de la date d'embauche sans égard au nombre d'heures travaillées pour uniformiser à la fusion et faciliter l'administration). La philosophie de la Caisse populaire Desjardins de Lévis est d'être ouverte aux demandes des employés, par exemple accorder un congé sans solde pour une formation, diminuer un horaire de travail pour un enfant malade, etc...

**Tableau 1 : Dimension institutionnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000),
Structure d'association⁵**



(5) : nombre de personnes

5 Tableau réalisé à partir des documents et entrevues

2.3. Le réseau et les rapports avec l'extérieur

La Caisse, en tant que membre du **Mouvement Desjardins**, est affiliée à la Fédération des caisses Desjardins du Québec, fédération unique depuis le 1^{er} juillet 2001, qui regroupe la Confédération et les onze fédérations à travers le Québec. La Caisse reçoit une expertise ainsi que des normes, applicables obligatoirement, et de plus en plus nombreuses. La Caisse vit une tension entre son autonomie et la centralisation. Elle travaille avec les filiales de Desjardins dont elle distribue les produits financiers (assurances générales, assurance vie, obligations, fonds de placements, etc). La Caisse s'associe également avec la Caisse centrale, qui fait du crédit aux grandes entreprises et avec les autres caisses au niveau local.

Les partenaires de la Caisse dans le milieu sont principalement des **coopératives et des associations** (organisations à but non lucratif, OBNL), mais également la municipalité. Plus loin sera étudiée la relation avec l'un de ces partenaires, l'Association coopérative d'éducation familiale (ACEF) de la Rive-Sud.

3. La dimension organisationnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis

3.1. Les finalités et les priorités

“ Une coopérative de services financiers a pour mission : 1° de recevoir de ses membres des dépôts en vue de les faire fructifier; 2° de fournir, conformément à la loi, du crédit ainsi que d'autres produits et services financiers à ses membres et, de façon accessoire à ses activités principales, à toute autre personne ou société, au bénéfice de ses membres; 3° de favoriser la coopération entre ses membres, entre ses membres et la coopérative et entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs; 4° de promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative. Une coopérative qui est une caisse a aussi pour mission de soutenir le développement de son milieu. ”
(article 5, loi de 2000)

Face à la compétition, la Caisse populaire Desjardins de Lévis veut renforcer la professionnalisation de son personnel et l'automatisation des services. Les dirigeants se prononcent pour des regroupements avec les caisses situées sur le territoire lévisien, afin d'amoindrir les coûts de gestion. Si la fusion s'est faite avec la Caisse populaire Desjardins de Saint-David en août 2000, le projet global demeure en discussion. La Caisse populaire Desjardins de Lévis soutient le changement de

structures au sein du Mouvement, dont elle attend des réductions de coûts. Les dirigeants souhaitent un développement de la Caisse qui soit favorable au milieu, comme indiqué dans le rapport annuel adressé aux sociétaires : « (...) nous sommes persuadés que notre coopérative continuera de se développer, avec votre aide, au profit du milieu. » (p.10). Enfin, les dirigeants amorcent une réflexion sur la démocratie et la participation des membres à la vie de la coopérative, de même que sur l'engagement social de la Caisse. Le rapport annuel évoque aussi la « fierté d'être sociétaire de la première caisse populaire, celle qui a servi et servira encore d'exemple, celle qui fut affectueusement appelée la « caisse mère » » (p.6).

3.2. Les services offerts, la concurrence et la clientèle rejointe

La Caisse remplit sa mission en offrant des services tant aux personnes qu'aux entreprises. En 1999, elle a recueilli 282 M\$ de dépôts et accordé des prêts pour un montant de 243 M\$. La Caisse couvre le **territoire** de la ville de Lévis, au sens de la circonscription électorale du comté du Lévis (découpage provincial). Ce territoire comprend Saint-David et Lauzon, municipalités déjà regroupées, et fusionnées depuis les élections du 4 novembre 2001.

La **concurrence** est très vive pour la Caisse, elle doit faire face à la concurrence non seulement des six grandes banques canadiennes (sur le territoire de Lévis se trouvent des succursales de la Banque CIBC, la Banque de Montréal, la Banque royale, la Banque nationale du Canada) mais aussi des banques internationales, et de toute organisation susceptible d'offrir du crédit (grand magasin, commerce). Les clients sont moins fidèles qu'avant et négocient davantage. La coopérative se trouve en concurrence sur le marché avec des sociétés par actions. Stratégiquement la Caisse se positionne comme une institution proche des gens et du milieu, elle mise sur une personnalisation des services. La Caisse fait également face à la concurrence de trois autres caisses Desjardins présentes sur le même territoire (la Caisse populaire de Lauzon, la Caisse populaire de Bienville, et la Caisse du Collège de Lévis), cette bataille pour les sociétaires constitue un moteur pour les regroupements de caisses aux yeux des dirigeants de la Caisse de Lévis.

3.3. Le rapport aux usagers : utilité des services et place de l'usager

Les services évoluent de plus en plus vers une personnalisation et un auto-service. 87% des transactions sont automatisées : effectuées aux guichets automatiques, terminaux de points de vente dans les différents commerces, sur internet ou au téléphone. La Caisse compte treize guichets

automatiques répartis sur neuf sites, et seize guichets de caissiers, mais jamais tous ouverts en même temps.

Les services offerts par la Caisse sont indispensables dans une société de consommation. Toutefois elle n'est pas la seule à les offrir, et l'importance des services sera très variable selon les revenus de la personne. Depuis peu, les banques sont obligées légalement d'encaisser les chèques de bien-être social sans les geler, mais l'encaissement de ces chèques se fait de longue date dans les caisses Desjardins. Pour des personnes à faible revenu, l'accès à une institution financière n'est pas toujours évident. Mais par ailleurs la vente de produits de crédit peut être nuisible à des personnes qui ont des problèmes de gestion budgétaire.

3.4. L'organisation du travail

Outre la direction générale, à laquelle sont rattachés une secrétaire et un conseiller en communication, la Caisse compte **cinq départements**, le service aux entreprises, le service conseil aux particuliers, la gestion du patrimoine financier pour les gros détenteurs (100 000 \$ et plus), le service de convenance (services courant, transactionnel, la clientèle est assignée et non attirée, elle vient sans rendez-vous et est autonome dans ses finances), et le service administratif (contrôle des opérations, élaboration budgets, gestion des ressources physiques et humaines, etc). Au total, la Caisse emploie 160 personnes (123,7 en équivalent temps plein, puisque certaines sont à temps partiel).

Contrairement aux cadres, les caissiers, ne bénéficient pas d'horaires souples. Toutefois les **employés** sont souvent **consultés et informés**, par des sondages de satisfaction (74% de satisfaction, très haut taux), en formant des groupes de travail pour résoudre certains problèmes organisationnels (par exemple l'organisation physique des bureaux des conseillers, la gestion des appels téléphoniques). Dans le sondage, le personnel dit manquer d'information, la direction dit ne pouvoir réduire toutes les incertitudes, mais travailler à informer davantage les employés. Une des difficultés pour les employés est de se tenir à jour sur les différents produits et offres de la concurrence. Lors de l'élaboration du plan d'affaires, le personnel est consulté, au niveau non des orientations mais des objectifs de la Caisse, et des objectifs personnels.

La Caisse a connu de **nombreux changements** récemment, causant du stress pour les employés : la réingénierie, la fusion avec la Caisse Saint-David en août 2000, la réduction des horaires d'ouverture de la Caisse pour les services de convenance (le guichet), l'augmentation de l'amplitude des horaires des conseillers (pour recevoir des personnes le soir après leurs heures de bureau),

l'accroissement de l'automatisation et la tendance à la réduction des guichets avec caissier, la professionnalisation des conseillers, qui, avec le « virage vente » sont passés de donneurs de prêts à vendeurs. Certains conseillers sont passés à la semaine de quatre jours. D'autres modifications organisationnelles sont en cours : l'activité de gestion du patrimoine est regroupée à la Caisse (auparavant elle était disponible au Centre de service Saint-David), alors que le service aux entreprises déménage à Saint-David, en vue de la création d'un centre de services financiers aux entreprises (CFE) en 2002. Les horaires d'ouverture du comptoir diminuent dans les centres de service (ouverture à 11h au lieu de 10h), augmentent à la Caisse (ouverture à 9h30 au lieu de 10h).

La Caisse a investi 7,4 % de la masse salariale en **formation** en 1999. Elle encourage vivement les gens à aller chercher des formations pour se professionnaliser. Un programme de formation continue est offert avec l'Université Laval, spécifiquement pour le personnel de Desjardins. En interne, le programme Relève permet d'acquérir des connaissances sur un poste supérieur et d'effectuer des remplacements, de prendre de l'expérience, en prévision d'une nomination éventuelle.

Les membres sont en contact direct avec les caissiers et les conseillers. Ces derniers instaurent un rapport de **confiance** avec leurs clients. Malgré l'incitation à développer leur clientèle, les conseillers s'efforcent de faire une offre **adaptée** aux besoins et capacités financières des personnes en difficulté :

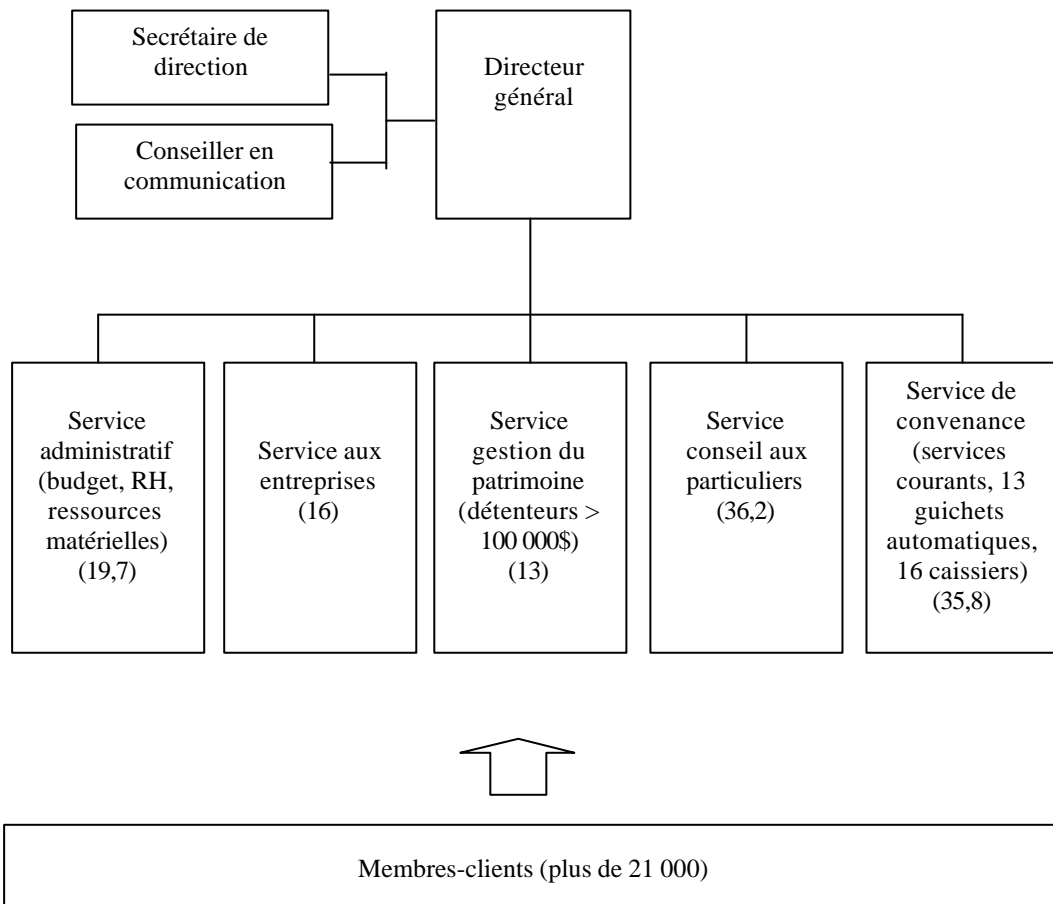
« Il y a une clientèle à laquelle je ne peux pas vendre une marge de crédit parce que je sais très bien qu'elle va la mettre au top et ne sera pas capable de la rembourser. Je ne peux pas faire ça. Ça va se revirer contre moi si j'offre aux clients quelque chose dont ils n'ont pas besoin, ils vont être mal pris. On n'aide pas la personne. Et puis moi, et je pense que pour les autres c'est pareil, je ne suis pas capable de faire ça, ce n'est pas professionnel. Je dis à mes dirigeants que j'ai une certaine clientèle qui se prête à ça, mais une autre à qui je ne peux pas vendre une carte visa, ça n'a pas d'allure. Ils comprennent, mais il faut trouver des trucs pour aller chercher une autre sorte de clientèle. »

« Il y a des clients qui viennent et nous disent «je ne sais plus comment faire ». Parfois, ils ne savent même pas qu'ils peuvent s'en sortir. On parle avec le client. Qu'est-ce qu'il est venu chercher ? Quelles sont ses attentes ? Je vais le connaître, faire les vérifications et lui faire une proposition. On en parle. » (une conseillère)

En cas de difficulté, le conseiller peut proposer par exemple une consolidation de dettes (ce qui réduit les intérêts à verser), ou bien un prêt hors norme.

« S'il manque un critère (revenus suffisants, stabilité de l'emploi, crédit actuel et antérieur), la faiblesse peut être compensée par autre chose, par exemple un coemprunteur, ou bien si la personne dit être capable, elle remplit une feuille de budget pour nous montrer qu'elle peut arriver à faire ses remboursements. Et si on refuse le prêt, on ne veut pas fermer la porte complètement, il faut que la personne se sente respectée dans un refus. » (une conseillère)

**Tableau 2 : Organisation du travail à la Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000),
Structure d'entreprise⁶**



(19,7) = nombre de personnes en équivalent temps plein

6 Schéma réalisé à partir d'un organigramme de la Caisse populaire Desjardins de Lévis

3.5. Les données financières

Si l'on regarde le bilan de la Caisse, le total de l'**actif** est de 315 millions de dollars (M\$), soit une croissance de 7,6% par rapport à l'année précédente. Cependant, cette croissance est surtout due à la progression des liquidités (+37,1%), le portefeuille des prêts augmentant au ralenti (+1,5%). Pour une deuxième année consécutive, les dépôts récoltés n'ont été que partiellement utilisés au profit du crédit, augmentant ainsi les liquidités. Du côté du passif, les dépôts ou épargnes ont progressé de 7,2%, passant à 282 M\$. La Caisse l'explique notamment par la vaste gamme de produits offerts. Les produits hors bilan en fonds de placement et en valeurs mobilières ont aussi connu une progression de leurs ventes, passant de 45 M\$ à 52 M\$. La capitalisation de la Caisse atteint 23,1 M\$, ce qui lui permet de **s'autofinancer**.

Tableau 3 : Bilan annuel de la Caisse au 30 novembre ⁷

	1999 (\$)	1998 (\$)	Évolution (%)
ACTIF			
Dépôt de liquidités	34 731 553	33 955 754	2,3
Placement	29 616 905	12 979 608	128,2
Prêts	243 382 344	239 740 827	1,5
Dont : Particuliers	130 233 652	130 052 485	0,1
Entreprises	113 148 692	109 688 342	3,2
Autres éléments d'actif	7 635 077	6 533 992	16,9
Dont : Immobilisations	2 469 909	2 886 619	- 14,4
Intérêts courus et autres	5 165 168	3 647 373	41,6
Total de l'actif	315 365 879	293 210 181	7,6
PASSIF			
Dépôts	282 106 042	263 147 308	7,2
Dont : Épargne à terme	199 326 197	184 776 893	7,9
Autres	82 779 845	78 370 415	5,6
Autres éléments de passif	10 105 363	7 912 238	27,7
Total du passif	292 211 405	271 059 546	7,8
AVOIR			
Capital social	3 489 035	3 463 650	0,7
Trop-perçus à répartir	399 072	52 387	- 27,8
Réserves	19 266 367	18 134 598	6,2
Total de l'avoir	23 154 474	22 150 635	4,5
Total du passif et de l'avoir	315 365 879	293 210 181	7,6

⁷ Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000), *Rapport annuel*.

**Tableau 4 : État des résultats et des trop-perçus de la Caisse
à répartir au 30 novembre⁸**

	1999 (\$)	1998 (\$)
RÉSULTATS		
Revenus d'intérêts	21 564 280	20 286 975
Frais d'intérêts	10 411 235	9 818 835
Revenus nets d'intérêts	11 153 045	10 468 140
Provision et pertes sur prêts	696 752	991 519
Revenus nets d'intérêts après provisions et pertes sur prêts	10 456 293	9 476 621
Autres revenus ⁹	2 968 203	2 791 840
Autres frais		
Personnel	4 660 606	4 457 494
Cotisations aux instances de Desjardins	1 440 607	1 528 026
Locaux	807 945	846 017
Frais généraux	3 328 523	2 976 104
Total autres frais	10 237 681	9 807 641
Trop-perçus avant impôts	3 186 815	2 460 820
Impôts sur le revenu	571 420	465 898
Trop-perçus de l'exercice avant ristournes	2 615 395	1 994 922
Ristournes aux membres	2 000 000	1 000 000
Impôts récupérés relatifs aux ristournes	(512 541)	(303 969)
Trop-perçus de l'exercice après ristournes	1 127 936	1 298 891
TROP-PERÇUS À RÉPARTIR		
Virement provenant du fonds social et communautaire	85 718	10 000
Affectation à la réserve générale	(814 582)	(756 504)
Trop-perçus à répartir	399 072	552 387

Du côté des résultats, les **trop-perçus** avant impôts sont passés d'un montant de 2 460 820 \$ en 1998 à 3 186 815 \$ en 1999, soit une augmentation de 29,5 %, notamment grâce à une diminution des pertes sur prêts et des cotisations aux instances de Desjardins. Cette somme a permis de doubler le montant des ristournes aux membres (celles-ci sont établies en fonction des intérêts sur prêts, sur dépôts et des charges perçues des membres en relation avec divers services). Après le virement provenant du fonds social et communautaire (la somme utilisée au cours de l'exercice) et la somme retirée pour affectation à la réserve générale, cela fait un montant de trop-perçus à répartir de 399 072 \$, soit un peu moins que l'année précédente (552 387 \$ en 1998).

⁸ Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000), Rapport annuel.

⁹ Autres revenus : revenus reliés à l'administration des dépôts (charges relatives aux ordres de paiement émis sans provision suffisante, frais de service), revenus reliés à l'administration des autres services (commissions, charges afférentes à la perception effectuée pour le compte de divers organismes et de revenus liés aux opérations inter-Caisses), revenus reliés à la distribution des produits et services Desjardins (commissions afférentes aux activités financières que les sociétés de portefeuille Desjardins effectuent par l'intermédiaire de la Caisse).

Les trop-perçus après ristournes sont répartis entre les intérêts sur les parts sociales, la réserve générale, et le fonds social et communautaire. La répartition donne la majorité des fonds, 53,9 % des trop-perçus, à la réserve générale, presque un tiers (29,1%) aux intérêts sur les parts permanentes, et 17 % retournent dans le milieu grâce au fonds social et communautaire.

Tableau 5 : Répartition des trop-perçus de la Caisse au 30 novembre 1999¹⁰

	1999 (\$)
Trop-perçus à répartir de l'exercice précédent	552 387
Ajustement relatif aux ristournes	5 844
Impôts sur le revenu récupérés résultant du paiement des intérêts sur les parts permanentes	30 104
Répartition par les membres :	
Intérêts sur les parts permanentes	(171 067)
Réserve générale	(317 268)
Réserve de stabilisation	----
Fonds social et communautaire	(100 000)
Solde après répartition	0

4. Bilan et perspectives

La Caisse est en bonne situation financière, et très reconnue dans son milieu et au sein du Mouvement Desjardins. Toutefois, son projet de regroupement des autres caisses du territoire lévisien n'a pas abouti pleinement. Sur le plan de l'économie sociale, la Caisse souhaite affirmer sa distinction coopérative et revitaliser ses structures démocratiques. En effet ses membres ne voient pas toujours la différence avec une banque et fréquentent peu l'AG. La Caisse a engagé une réflexion sur l'engagement des jeunes, la relève de demain, et sur l'engagement social et communautaire, notamment à travers les produits de solidarité pour lesquels elle est une caisse pilote.

¹⁰ Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000), *Rapport annuel*.

II. LA CAISSE POPULAIRE DESJARDINS DE LÉVIS ET SON MILIEU

1. Le milieu

Le milieu lévisien, au plan socio-économique, se situe dans la moyenne du Québec. Lévis comprend 40 407 habitants, qui connaissent un taux de chômage de 11,7% (11,8% pour le Québec). Les habitants ont un revenu moyen de 22 644 \$ par an (23 198 \$ pour le Québec) et sont plus scolarisés que la moyenne des Québécois (les personnes de plus de 25 ans n'ayant pas fait d'études secondaires sont au nombre de 17,9%, contre 20,4% pour le Québec)¹¹.

2. La dimension institutionnelle du rapport au milieu

2.1. Les règles juridiques et législatives encadrant le rapport au milieu

L'engagement dans le milieu est encadré par le législateur. Avec la nouvelle loi sur les coopératives financières, des changements importants sont apportés. Tout d'abord, la loi stipule que la caisse « *a aussi pour mission de soutenir le développement de son milieu.* » (article 5), ce qui n'était pas énoncé dans la loi précédente.

En ce qui concerne le versement de dons, l'argent était pris jusqu'alors sur le budget d'opération de la caisse. Il y avait une politique de versement de dons dont l'application est à la discrétion de la caisse, la seule condition étant que la rentabilité de la caisse soit maintenue. Or on pouvait reprocher aux caisses d'en verser trop, au regard de la rentabilité à maintenir sur le marché. Les nouvelles normes posent deux balises aux dons pris sur le budget d'opération : le montant total ne doit pas dépasser 5% de l'actif du dernier exercice financier, et chaque don est limité à la somme la plus élevée entre 1 000 \$ et 1% de l'actif de la caisse. Pour aller au-delà, il faudra prendre dans le fonds d'aide au développement du milieu dont vont se doter toutes les caisses. La loi prévoit en effet « *la constitution et le maintien d'un fonds d'aide au développement du milieu* » (article 84),

¹¹ Chiffres issus de Statistiques Canada, données du recensement de 1996.

alimenté par une partie des trop-perçus, ce qui assure un financement permanent pour les besoins du milieu. Ce fonds remplace le fonds social et communautaire qui pouvait exister à la discrétion des caisses. Pour son alimentation sont levées la limite de 10% des ristournes qui existait pour l'alimentation du fonds social et communautaire, ainsi que l'obligation de ristourner aux membres. Les membres pourront en effet choisir de renoncer à leurs ristournes individuelles pour retourner la somme au milieu. L'alimentation du fonds est limitée à 25 \$ par membre par norme de la Fédération et se fait sur décision de l'assemblée générale annuelle. La loi s'est faite plus souple, elle laisse plus de place aux normes de la Fédération.

La **politique du Mouvement Desjardins** privilégie sept principes directeurs : 1 La caisse, partenaire du développement du milieu; 2 Une stratégie favorisant à la fois le développement des affaires et la coopération; 3 Des cibles et des plans d'action précis; 4 Une mission à redécouvrir : coopérateur et financier; 5 Un engagement fondé d'abord sur une attitude réceptive et d'ouverture; 6 Une action fondée sur l'esprit et la méthode de la coopération (le plus possible en partenariat avec des groupes qui partagent sa vision d'un développement cohérent et durable, notamment les entreprises du secteur coopératif et les entreprises de l'économie sociale); 7 Chaque composante est concernée par sa collectivité d'appartenance.

Au niveau de la **Caisse** également est énoncée une politique générale « dons et commandites ». La politique vient de changer cette année pour donner plus de pouvoir au comité sur l'engagement social et communautaire, qui peut décider de l'octroi des sommes de 500 \$ à 5 000 \$ avec information des administrateurs, alors qu'auparavant le comité faisait des recommandations au conseil d'administration qui décidait. Les recommandations sont toutefois maintenues pour les demandes de plus 5 000 \$, qui sont soumises au conseil d'administration.

2.2. Les acteurs internes du rapport au milieu

Les membres jouent un rôle dans la mesure où ils votent en assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, le montant affecté au fonds social et communautaire. Ils peuvent aussi faire des propositions d'actions qui leur semblent pertinentes, comme cela s'est passé pour les prêts de dépannage.

Le **conseil d'administration** est impliqué dans la mesure où il prend des décisions relatives à la politique d'engagement dans le milieu, aux ententes avec les partenaires, et à l'octroi des dons et commandites. Le **conseil de vérification et de déontologie** a la responsabilité de vérifier que les

lois, règlements, normes et politiques sont effectivement bien appliqués dans les pratiques d'engagement dans le milieu. Les **dirigeants bénévoles** sont eux-mêmes issus de milieux divers, desquels ils peuvent se faire les porte-parole. Ils constituent des « antennes » de la Caisse sur le milieu, selon la propre expression de plusieurs dirigeants. Ils doivent être aux aguets de tout ce qu'ils entendent, des commentaires favorables comme défavorables. L'administrateur se situe entre le public et le personnel de la Caisse. Les dirigeants sont souvent bénévoles dans d'autres organismes. Le **président** du conseil d'administration soutient la politique d'engagement dans le milieu. Il est gagné à la cause depuis son entrée comme dirigeant dans la Caisse, suite au débat sur les prêts de dépannage. Il assure la direction générale d'une bonne collaboration.

Depuis 1996 la Caisse s'est dotée d'un **comité sur l'engagement social et communautaire** (CSC), qui se réunit tous les deux mois environ. Il est composé de quatre dirigeants, du conseiller en communication, et de deux membres, ex-dirigeants de la Caisse. Ce comité gère le fonds social et communautaire de la Caisse, qui devient avec la récente loi le fonds d'aide au développement du milieu. Pour toute demande de dons allant de 500 à 5 000 \$, l'approbation du comité suffit ; au-delà, le comité fait une recommandation au conseil d'administration qui décide. Le comité attend les demandes, qui sont présentées spontanément en grand nombre. Il les étudie, accepte, baisse le montant ou refuse, mais les refus sont assez rares, cela arrive quand le projet n'est pas assez structuré. Toutefois le comité entend avoir une démarche plus proactive dans la recherche des projets en sollicitant les projets des jeunes.

Le **directeur général** travaille de concert avec le conseil d'administration et le conseiller en communication pour attribuer les dons et commandites de la Caisse. Il joue également un rôle de représentation dans certains organismes du milieu, socio-économiques et culturels (Comité de développement coopératif de la Rive-Sud, Comité de développement coopératif de la Rive-Droite, et Diffusion culturelle de Lévis).

La Caisse s'est dotée depuis 1978 d'un **conseiller en communication**. Celui-ci, rattaché directement au directeur général, s'occupe de la communication interne, externe, de la publicité et des relations publiques. Ce poste est relativement rare dans les caisses (il y en a six ou sept seulement dans les caisses du Québec), il est l'apanage des grosses caisses. La même personne occupe ce poste depuis 1978. Elle considère que 70% de son travail concerne l'engagement de la Caisse dans son milieu. Le conseiller en communication peut prendre, en commun avec le directeur général de la Caisse, les décisions concernant les dons et commandites de moins de 500 \$. Il

représente la Caisse dans de nombreux organismes, notamment vis-à-vis des jeunes (Centre d'aide et de prévention jeunesse, Fondation Hôtel-Dieu de Lévis, Comité des douze apôtres du Vieux-Lévis, Polyvalente de Lévis, École Marcelle-Mallet). Il est aussi secrétaire du comité sur l'engagement social et communautaire, et membre du comité du renouveau coopératif.

Les employés sont aussi impliqués socialement. La représentation permet de couvrir toutes les sphères d'activités locales. Cette représentation se fait à titre personnel, mais la Caisse peut aussi demander aux gens s'ils veulent s'impliquer. En outre, les employés, et surtout les conseillers aux particuliers, jouent un grand rôle dans l'accueil des personnes et la détection de leurs difficultés budgétaires. Ils peuvent leur proposer une consolidation de dettes, une mise en faillite, un prêt dépannage, ou bien un prêt hors norme. Ils les orientent parfois vers d'autres organismes du milieu qui pourront les aider dans leurs problèmes personnels plus spécifiques. Il arrive même qu'un conseiller déchire les cartes de crédit d'un membre pour qu'il arrête de s'endetter. Les conseillers se sentent soutenus dans cette démarche par leur directrice.

2.3. Le réseau de la Caisse pour son implication dans le milieu

En ce qui concerne l'engagement dans le milieu, la Caisse collabore avec le **Mouvement Desjardins** dont elle fait partie. La **Fédération** est chargée de l'orientation et de la coordination des activités des caisses. Elle édicte des politiques et des normes. Elle a la responsabilité du don et de la commandite provinciale et nationale. La Fédération unique vient de créer des fonds spéciaux, les Fonds d'entraide Desjardins, dédiés aux expériences pilote avec les groupes de consommateurs. Elle intervient aussi dans la publicité institutionnelle du Mouvement. La Fédération et la Confédération disposaient d'un service de développement coopératif qui venait en appui aux caisses, par exemple pour aider une caisse dans sa démarche, dans l'établissement de priorités et de plans d'action. Avec la Fédération unique, ce service se rapproche des caisses : chaque région (ou vice-présidence) est dotée d'un **conseiller en développement coopératif**. Toutefois, dans la pratique, la Caisse populaire Desjardins de Lévis n'a que peu recours aux services du conseiller en développement coopératif. La Fédération va également intervenir directement dans le développement du milieu, grâce à un fonds, **Capital régional et coopératif Desjardins**, annoncé dans le discours sur le budget du Québec en avril dernier, et ayant pour mission de mobiliser du capital de risque consacré au développement des régions et des coopératives.

La Caisse populaire Desjardins de Lévis fait partie d'un regroupement local de caisses, les **Caisses de la Cité Desjardins**, avec lesquelles elle appuie divers projets communautaires : la Maison des Aînés, le Salon de l'industrie, du commerce et de la culture, Diffusion culturelle de Lévis, le comptoir alimentaire le Grenier, le tournoi atome Lévis-Lauzon, la Maison de la Famille Rive-Sud, le Centre d'aide et de prévention Jeunesse, la Fondation Hôtel-Dieu de Lévis, le Festival des musiques du monde de Lévis. La Cité Desjardins comprend cinq caisses (Lévis, Lauzon, Bienville, Collège de Lévis, Pintendre), elle pourrait s'agrandir avec les éventuels regroupements de caisses (à horizon 2002), d'autant qu'il existe déjà un groupement local de huit caisses du même type que la Cité Desjardins, dans la MRC voisine, Chute-Chaudière.

3. La dimension organisationnelle du rapport au milieu

3.1. Les finalités et les priorités

Pour toutes les personnes que nous avons interviewées, cela fait partie du rôle de la Caisse, de sa **mission**, de s'engager dans le milieu, à la condition que la Caisse soit rentable et compétitive. Dans ses engagements financiers, la Caisse essaye d'aider le plus d'organismes possibles. « *On est là pour saupoudrer les différents organismes communautaires* » (un dirigeant). Elle cherche à être présente **partout** dans le milieu, à couvrir toutes sphères d'activités. Ce faisant la Caisse fait parler d'elle et construit sa relation d'affaires. « *La publicité est tellement dispendieuse, et la guerre entre concurrents tellement forte, cela nous permet d'être présent un peu partout dans le milieu. Si des gens d'envergure, de renommée font affaires avec la Caisse, les autres vont nous faire confiance. C'est du bouche à oreille, si on a dépanné, aidé quelqu'un dans un projet, alors que personne ne croyait en lui, les gens vont faire des affaires avec nous. La relation d'affaires, on la bâtit en étant présent dans le milieu.* » (un dirigeant)

De manière générale, les sommes sont données pour des projets et non pour des coûts d'administration. La Caisse souhaite ainsi financer des retombées directes pour la communauté. L'accord avec l'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud, que nous verrons plus loin, est en cela une exception. Même si l'objectif reste d'aider le plus large éventail possible d'organismes, la Caisse s'est fixé des priorités. Les deux dossiers que le comité social privilégie au cours des prochaines années, sont **l'aide à la pauvreté** dans le milieu, dont les produits de solidarité et la démarche avec l'ACEF font partie, et les projets pour les **jeunes**, la jeunesse étant la relève de

demain. Dans ce dossier, la Caisse a décidé d'être davantage proactive mais de manière ciblée, en initiant un projet à destination d'un public spécifique, les jeunes, pour les inciter à déposer des demandes. La Caisse a également décidé de cibler davantage de **gros projets**.

La Caisse aide de nombreux organismes sans véritablement le publiciser, comptant sur le bouche-à-oreille et évitant aussi une visibilité trop forte qui pourrait lui attirer encore plus de demandes. Elle souhaite tout de même renforcer sa **visibilité** en faisant savoir dans le rapport annuel quels sont les organismes auxquels elle a contribué.

Les dirigeants souhaitent aussi encourager davantage le **bénévolat** de leurs administrateurs et employés auprès des conseils d'administration des organismes du milieu.

3.2. La nature de l'engagement et la population visée

La Caisse a donné pour plus de 178 000 \$ en **dons et commandites** (du 1^{er} août 2000 au 31 juillet 2001), les deux n'ayant pas la même visibilité et finalité. La commandite est définie comme la «*contribution financière, matérielle ou autre accordée par la caisse en vue de permettre la réalisation d'une activité, d'un événement ou d'un projet, en visant en contrepartie une visibilité institutionnelle appropriée permettant de rejoindre des membres de la caisse.* » Le don est «*une contribution financière, matérielle ou autre accordée par la caisse populaire à une association, un groupe, une institution ou un organisme dont les activités rejoignent ou sont susceptibles d'atteindre des membres de la caisse.* »¹²

Les dons et commandites proviennent du **fonds social et communautaire**, dont le nom devient fonds d'aide au développement du milieu avec la nouvelle loi. Le fonds est alimenté par une partie des excédents de la caisse. La contrainte de dépenser les sommes affectées au fonds dans les trois ans de leur affectation est levée¹³. Depuis sa création, le fonds a été alimenté chaque année du montant maximal autorisé par la loi, avant sa récente modification, soit 10% du montant des ristournes. La loi et la norme relative au fonds d'aide au développement du milieu permet dorénavant

¹² Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Politiques générales. Dons et commandites*.

¹³ Si les montant alloués au fonds social et communautaire devaient être retournés à la réserve générale après 3 ans, ce n'est plus le cas pour le fonds d'aide au développement du milieu, à moins que la capitalisation de la caisse devienne insuffisante.

d'alimenter ce fonds jusqu'à un maximum de 25 \$ par membre, mais aussi de ne plus être obligé de verser des ristournes individuelles pour l'alimenter.

La Caisse fait des dons financiers mais aussi des **dons non monétaires**. Elle a mis des locaux à la disposition gratuite d'autres coopératives : la Coopérative de services à domicile Rive-Sud, la Coopérative funéraire d'Aubigny et la Coopérative de solidarité en insertion de travail jeunesse, favorisant l'intercoopération. Elle a également mis ses locaux à disposition de différents organismes humanitaires lors de leurs levées de fonds, pour permettre de solliciter les membres.

Tableau 6 : Représentation des employés et dirigeants de la Caisse en février 2001¹⁴

Représentation des dirigeants		
Personne	Organisme	Fonction
Denis Bolduc	Coopérative funéraire d'Aubigny	Trésorier
Jean-François Côté	Fondation Le Régiment de la Chaudière Inc. Musée Le Régiment de la Chaudière Inc.	Président Président
Richard Gagnon	Conseil des valeurs mobilières du Québec (CDVM Inc., St-Hyacinthe) Centre d'insémination porcine du Québec (CIPQ Inc., St-Lambert) Dessercom Inc. Fondation VIA Ag-Bio Centre	Administrateur Président Vice-Président Trésorier Administrateur
Michel Paré	Diffusion culturelle de Lévis	Président
Présidence		
Clément Samson	Société des relations internationales de Québec Fédération des caisses populaires de Québec (avant la fédération unique) Barreau de Québec Barreau du Québec Investissement Desjardins	Vice-Président Administrateur Bâtonnier Administrateur Administrateur
Représentation des employés		
Direction Générale		
Christian Champagne	Comité de développement coopératif de la Rive-Sud, Comité de développement coopératif de la Rive-Droite, Diffusion culturelle de Lévis	Administrateur
Conseiller en communication		
Alain Turgeon	Centre d'aide et de prévention jeunesse Fondation Hôtel-Dieu de Lévis Comité des douze apôtres du Vieux-Lévis Polyvalente de Lévis École Marcelle-Mallet	Administrateur Administrateur Conseil d'établissement Administrateur
Service aux entreprises		
Joël Lévesque	Association des constructeurs de la Rive-Sud, comité organisateur du tournoi de golf de la Fondation Hôtel-Dieu de Lévis, conseil du centre local de développement (CLD) Desjardins, Comité philanthropique des Sœurs de la Charité, Fonds local d'investissement (FLI) de la MRC Desjardins	
Patricia Lambert	Club Rotary de Lévis	
Denise Lair	Association des gens d'affaires du Vieux-Lévis, Tip Club de la Rive-Sud	
Claude Bilodeau	Solide de la MRC de Desjardins	
Richard Buies	Gens d'action	
Gilles Ouellet	Croix-Rouge, section Desjardins	Trésorier
Service aux particuliers		
Gil Bruneau	Fondation de l'Estran	Administrateur

14 Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Représentation des dirigeants*, 09/02/01.

L'**implication** communautaire et personnelle des dirigeants et employés permet à la Caisse d'être présente dans les divers organismes du milieu. Elle permet aussi de contrôler l'utilisation de l'argent donné, qui est l'argent auquel les sociétaires ont renoncé. Quinze personnes de la Caisse assurent une représentation dans plus de trente organismes.

Pour remplir sa mission éducative, la Caisse offre deux **caisses scolaires** pour contribuer à l'éducation à l'épargne chez les jeunes, elle rejoint plus de 600 jeunes dans les écoles Notre-Dame et Charles-Rodrigue. Elle donne aussi des **bourses à des étudiants** distingués par leur coopération tant que par leurs résultats et tient un concours oratoire pour les étudiants de cinquième secondaire.

La Caisse est aussi partenaire du programme de **revitalisation** du Vieux-Lévis, pour aider à développer ce secteur de la ville délaissé aujourd'hui.

Depuis une dizaine d'années, la Caisse propose des **prêts de dépannage**, aux plus démunis de ses membres. Ces prêts de faible montant sont proposés dans des situations d'urgence. Ils ont aidé depuis leur démarrage près de cent personnes, pour un total de prêts d'environ 50 000 \$. À partir de cette expérience, la Caisse a amorcé une réflexion plus approfondie sur les produits de solidarité, qui a débouché sur un partenariat avec l'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud de Québec.

3.3. L'organisation du travail et le rapport aux organismes du milieu

Comme mentionné plus haut, la majorité du travail de rapport avec les organismes du milieu est fait par le conseiller en communication. Les organismes adressent spontanément des demandes de financement, qui sont étudiées par la Caisse, selon le montant, par le directeur général et le conseiller en communication, par le comité sur l'engagement social et communautaire, par le conseil d'administration sur recommandations du comité sur l'engagement social et communautaire. Les organismes sollicitant la Caisse pour de gros montants font une présentation de leur projet. Les critères d'évaluation de la réussite du projet sont ceux fixés par l'organisme. Vis-à-vis des membres, les employés sont informés de l'existence des prêts de dépannage et peuvent en proposer dans les situations extrêmes.

Les aides apportées par la Caisse dans son milieu sont très précieuses dans la mesure où les organismes frappent à sa porte lorsqu'ils n'ont pas d'autres possibilité de financement, et un grand

nombre de projets n'auraient pas vu le jour sans le concours de la Caisse, dans les secteurs humanitaire, communautaire, économique, éducatif, culturel, sportif et environnemental. D'autant que la Caisse répond généralement favorablement aux demandes du milieu.

3.4. Les données financières

Les dons et commandites sont en constante progression à la Caisse. Ils sont passés de 85 000 \$ en 1999, à 178 000 \$ du 1^{er} août 2000 au 31 juillet 2001. Selon le bilan au 31 mars 2001, les dons et commandites ont été versés principalement dans les domaines humanitaire et religieux, en éducation, dans le milieu communautaire et le développement économique. La Caisse est aussi intervenue dans les secteurs culturels, environnementaux et des loisirs.

Tableau 7 : Dons et commandites de la Caisse du 1er août 2000¹⁵ au 31 mars 2001¹⁶

Secteur	Montant (en \$)
Communautaire	2 953
Culture	675
Développement économique	2 568
Éducation	7 184
Environnement et autres	920
Loisirs et sports	650
Œuvres humanitaires	18 142
Pastorale (secteur religieux)	13 321
Total	46 413

4. Bilan et perspectives

La Caisse s'engage beaucoup dans son milieu, consciente de son rôle social mais aussi parce qu'elle a les moyens de le faire. Institution financière solide, elle peut aider des projets communautaires ayant, eux, un besoin de financement. La Caisse a d'ailleurs vu son engagement couronné par le prix de l'engagement bénévole dans le milieu décerné par la coopérative de développement régional Chaudière-Appalache, et le grand prix de l'excellence coopérative 2001. L'importance du lien avec le milieu est déjà reconnue au sein de la Caisse, avec l'existence du poste de conseiller en communication et du fonds social et communautaire. La nouvelle loi réaffirme l'ancrage territorial des caisses et leur rôle dans le développement du milieu, en diffusant un fonds d'aide au

15 L'exercice se fait au 31 juillet, pour tenir compte de la fusion avec Saint-David en août dernier.

développement du milieu dans les caisses. À l'avenir, la Caisse veut continuer d'aider le plus grand nombre d'organismes possible, mais en ciblant des priorités : l'engagement des jeunes et l'aide à la lutte contre la pauvreté, notamment le développement de produits de solidarité, en entente avec une ACEF.

III. L'ASSOCIATION COOPÉRATIVE D'ÉCONOMIE FAMILIALE (ACEF) DE LA RIVE-SUD DE QUÉBEC

L'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud, organisme de protection des consommateurs, est pour Desjardins un partenaire naturel, étant donné leur commune mission éducative.

1. Le contexte d'émergence

Les Associations coopératives d'économie familiale sont nées bien après les caisses populaires Desjardins. Elles sont issues du mouvement de contestation et de revendication des années 1960, notamment face aux inégalités de la société, à la société de consommation, et à l'institutionnalisation de l'économie sociale.

1.1 Le mouvement des ACEF¹⁷

Les associations coopératives d'économie familiale (ACEF) voient le jour dans les années 60. En cette période marquée par la **Révolution tranquille**, la croissance économique s'accompagne de revendications sociales, notamment dans le domaine de la consommation. Les ACEF sont créées à l'initiative conjointe des **syndicats** (Confédération des syndicats nationaux, CSN) et du **Mouvement Desjardins**. On constate, à cette époque, un décalage entre le désir d'emprunter à une caisse populaire et la possibilité d'obtenir un prêt. Du côté des compagnies de finance, les intérêts encourus sur les prêts personnels sont triples ou quadruples de ceux des coopératives d'épargne et de crédit. Or l'utilisation du crédit est entrée dans les mœurs, la société de consommation se développe et avec elle, l'endettement.

Syndicalistes et coopérateurs s'interrogent sur la nécessité de développer un instrument de transformation économique autonome, associationniste, et sans but lucratif. Deux ACEF sont créées avec des financements locaux en 1965. Elles prennent la forme **coopérative**. Leurs membres sont des organismes et non des personnes. Trois sortes d'organismes sont membres : des organismes

¹⁷ GENDREAU, C., sous la direction de H. Desroche (1971), Syndicalisme et Coopération face à la protection des Consommateurs. Étude d'un cas québécois : les A.C.E.F.

coopératifs (caisses d'épargne et de crédit (caisses d'économie et caisses populaires), magasins coopératifs et autres coopératives), des organismes syndicaux (fédérations locales, conseils régionaux de travailleurs, unités syndicales d'entreprises), et des organisations à but non lucratif et diverses associations (agences de bien-être social, conseil d'œuvre, mouvements de jeunesse, associations diverses). Les ACEF sont un mouvement autonome dont le but est de promouvoir le bien-être de la famille sur le plan économique. Elles sont des organismes de **protection et de défense des consommateurs**, des groupes de pression.

Au démarrage, les ACEF ont peu d'adhérents ou bien ceux-ci ont peu de **ressources financières**. Ceci rend difficile l'embauche de permanents et les oblige à accepter les conditions de leurs financeurs : par exemple l'ACEF de Shawinigan accepte les conditions des caisses populaires Desjardins locales, en limitant le champ d'action de l'ACEF à la ville de Shawinigan et s'engage au soutien des "clubs d'économie", qui empêchent la pénétration des caisses d'économie dans la région. Les premières ACEF se heurtent également à l'ignorance du public, au scepticisme des organismes par rapport à la viabilité du projet. Elles sont alors des expériences locales sans impact réel sur l'ensemble du territoire et le seraient restées sans la mobilisation d'un mouvement de jeunesse.

L'opérationnalisation des ACEF se fait grâce au soutien de la Compagnie des Jeunes Canadiens (CJC), une agence de service volontaire pour les jeunes. En 1969, après une crise interne, les ACEF s'autonomisent par rapport à la CJC et se restructurent pour spécialiser les volontaires et les intégrer davantage. C'est une phase de développement pour les ACEF. Dans les années 1975-1985, les pressions trouvent un écho auprès de l'État, qui légifère sur la protection des consommateurs. La Fédération des ACEF vit une scission idéologique. Depuis 1985, les ACEF doivent faire avec un retrait progressif de l'État.

1.2. L'ACEF Rive-Sud de Québec

L'ACEF Rive Sud a été créée en 1987, à l'initiative de la Fédération des ACEF (FACEF). La Fédération a contacté Édith Saint-Hilaire, qui avait offert ses services comme bénévole, pour l'éventuelle ouverture d'un bureau dans la région de la Rive Sud de Québec, où il n'y en avait pas. Édith a travaillé d'abord bénévolement à monter le projet, avec un comité conjoint de la Fédération. Parallèlement, dans la région de Lévis, plusieurs organismes du milieu s'étaient mobilisés pour mettre sur pied un organisme d'assistance à la pauvreté, piloté par le Centre local de services

communautaires (CLSC). Connaissant ce projet, le comité a favorisé le jumelage des deux pour ainsi mettre sur pied l'ACEF conjointement, les organismes du milieu et la FACEF.

2. La dimension institutionnelle de l'ACEF Rive-Sud

2.1. Les règles juridiques et législatives

L'ACEF relève de la loi sur les coopératives. Elle a été fondée selon le volet de coopérative à fins sociales de la loi, volet qui n'existe plus aujourd'hui¹⁸. L'ACEF se trouve donc dans un vide juridique actuellement, elle espère une réintroduction de son statut dans la loi sur les coopératives en cours de réforme.

2.2. Les acteurs internes à l'ACEF Rive-Sud

Les quarante-deux **membres** de l'ACEF sont des personnes, organismes, institutions du milieu. L'AG des membres entérine une fois par an les grandes décisions. Le **conseil d'administration** est composé de bénévoles, cinq personnes élues par l'AG des membres de l'ACEF. La coopérative est dirigée par les six employés, réunis en équipe d'**autogestion**, et entretenant une collaboration jugée bonne avec le CA. Les employés ont chacun un champ de responsabilité. Trois **employées** sont des permanentes à temps plein, une personne a été employée à contrat cette année. Deux employés supplémentaires travaillent pour l'ACEF à contrats temporaires. Les employés ont généralement fait des études en rapport à la consommation à l'université. Ils ont dans la trentaine ou quarantaine et sont très majoritairement des femmes (un seul homme). Les **bénévoles** et militants jouent un grand rôle dans l'activité, ce sont des personnes intéressées par le domaine de la consommation ou ayant utilisé les services de l'ACEF. Les bénévoles sont majoritairement des femmes, dans la cinquantaine, en recherche d'emploi, retraite, ou bien anciennes bénéficiaires, ou encore référées par le centre d'action bénévole. Elles viennent une journée par semaine en moyenne, ou pour des travaux ponctuels (ex : développer un programme informatique). Parmi les vingt-trois bénévoles, une douzaine constitue un noyau très solide. L'ACEF compte aussi sur des

¹⁸ Ce volet n'existe plus depuis la loi sur les coopératives de 1983, toutefois les ACEF ont pu l'utiliser à cause de droits acquis.

stagiaires en consommation et en travail social. La ligne directrice de l'ACEF est décrite comme davantage conciliante que radicale.

2.3. Le réseau et les rapports avec l'extérieur

L'ACEF collabore avec son milieu au sein de plusieurs **tables de concertation** : la Corporation de développement communautaire Desjardins-Chutes-de-la-Chaudière, celle de Montmagny-L'Islet, la Table de concertation et de développement communautaire de Lotbinière, Action Solidarité Bellechasse. Ces tables regroupent des organismes communautaires, sociaux, publics. Ils sont d'excellents moyens de se faire connaître et de prendre connaissance des ressources existantes dans chaque milieu. L'ACEF est en contact avec les organismes qui lui réfèrent des personnes, elle est aussi en relation avec des organismes et groupes populaires et organismes gouvernementaux. Elle s'est également jointe au Groupe de réflexion et d'action sur la pauvreté

L'ACEF participe à l'**administration** de certains organismes en ayant une permanente qui siège au CA du Centre local de développement de la MRC de Desjardins, une au CA et au comité exécutif du Carrefour Jeunesse Emploi de la MRC de Desjardins, un membre de son CA siégeant à la présidence du conseil d'établissement, volet éducation aux adultes, de la Commission scolaire des Navigateurs. L'ACEF collabore aussi avec d'autres organisations, notamment en assistant à l'assemblée générale de Centraide Québec, aux conférences de presse sur le Fonds de lutte contre la pauvreté, du Conseil du statut de la femme, en fournissant un appui au comité de transport en commun de Lotbinière.

Elle entretient déjà un lien avec **Desjardins**. L'ACEF a participé, dans le cadre du mois des femmes Desjardins, au comité d'organisation d'une activité en collaboration avec le Club Invest'Elles, dont elle continue à appuyer le comité de recherche. Elle a assisté à l'assemblée générale de la Caisse populaire de Lévis cette année.

L'ACEF Rive-Sud fait partie de la **Fédération des ACEF** (ce n'est pas le cas de toutes les ACEF), dont elle reçoit un support en expertise. L'affiliation à la FACEF permet la mise en commun d'informations, de formations, d'outils et d'actions. L'appartenance à la FACEF aide aussi pour obtenir des financements. L'ACEF participe aux réunions et aux instances démocratiques (conseil d'administration, conseils généraux et assemblées générales), par la représentation de ses permanentes, elle est présente au comité exécutif, au comité budget, crédit et services financiers, au comité enfance famille de la FACEF. L'ACEF collabore aussi avec les **autres regroupements** de

protection des consommateurs, en étant affiliée à l'Action réseau consommation, en participant avec elle à un comité énergie qui travaille avec Hydro-Québec, et, en travaillant, comme représentante de la FACEF, avec les deux autres regroupements (Action réseau consommateur (ARC), et la Coalition des associations de consommateurs (CAC)) pour une politique gouvernementale de reconnaissance et de financement. L'ACEF est aussi membre du Réseau de protection des consommateurs (RPC).

3. La dimension organisationnelle de l'ACEF Rive-Sud

3.1. Les finalités et les priorités

L'ACEF est « *un mouvement communautaire d'éducation populaire, à caractère économique et social, visant à promouvoir les intérêts des consommateurs.* »¹⁹ Les priorités de l'ACEF pour l'année 2000-2001 étaient de consolider le service formation « Préparation financière à la retraite », de favoriser l'équilibre entre les modes d'intervention service/ éducation/ action, de participer activement aux dossiers de financement et d'entreprendre une réflexion sur l'avenir de l'ACEF. En effet, le développement et le financement sont cruciaux pour l'ACEF actuellement.

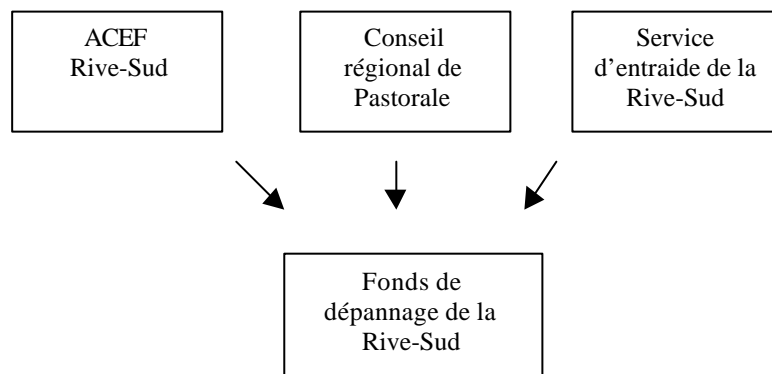
3.2. Les services offerts et les usagers rejoints

Pour remplir sa mission, l'ACEF dispense les services qui caractérisent les ACEF affiliées à la FACEF, soit la consultation budgétaire, les cours et ateliers, les rencontres de groupe, le service d'aide en consommation, le centre de documentation, les interventions en consommation, les implications dans le milieu. Il existe trois volets à son intervention : **le service, l'éducation et l'action**. Les activités d'information des consommateurs donnent lieu d'une part à des documents d'information (bulletin d'information tiré à 300 exemplaires, publications et dépliants distribués aux organismes communautaires, caisses populaires, organismes publics...) et d'autre part à des interventions publiques dans les médias régionaux et locaux, des réponses aux demandes d'information (environ 700 par an), des kiosques. Pour le volet éducation des consommateurs, l'ACEF propose un cours sur l'accès à la propriété (sept personnes touchées), un cours sur la planification financière de la retraite (21 heures touchant 182 personnes), des ateliers sur le budget (10 ateliers et 65 personnes rejointes), ainsi que des formations diverses à la demande des groupes communautaires, institutions publiques et autres regroupements. Dans son activité d'aide aux

consommateurs, l'ACEF propose des consultations budgétaires, des références auprès d'autres organismes pertinents. Elle offre aussi des fonds de dépannage, un en Lotbinière et un sur la Rive-Sud.

Le **fonds de dépannage Rive-Sud** a été initié par l'ACEF en 1992, pour venir en aide ponctuellement à des gens vivant des difficultés financières et risquant la coupure ou la perte de biens et services essentiels. Il s'agit de petits prêts sans intérêt. Le fonds est géré par trois bénévoles de trois organismes de la Rive-Sud : l'ACEF Rive-Sud, le Service d'entraide de la Rive-Sud et le Conseil régional de pastorale. Le comité a reçu 51 demandes en 2000-2001²⁰ et en a accepté 19. L'ACEF s'est vu référer 40 dossiers pour lesquels elle a préparé des recommandations.

Tableau 8 : Membres du Fonds de dépannage Rive-Sud (FDRS)²¹



L'ACEF joue également un rôle de représentation et **défense des droits des consommateurs** en travaillant sur des dossiers de recherche-action, notamment sur le recouvrement des services publics (électricité, téléphone), la gestion financière des aînés à la retraite, le crédit, l'endettement, l'accession à la propriété, l'économie sociale et le rôle de l'État, etc.

¹⁹ ACEF (2000), États financiers au 31 mars 2000.

²⁰ L'année 2000-2001 s'arrête au 31 mars 2001, date à laquelle le projet avec la Caisse n'était pas encore en fonctionnement

²¹ Schéma réalisé à partir des documents et entrevues

L'ACEF n'a pas de doutes sur l'existence de difficultés budgétaires, elle fonctionne surtout par le **bouche-à-oreille**. Elle complète l'action des groupes communautaires et institutions publiques, ainsi que les aides d'un secteur plus informel : la solidarité familiale ou de proximité.

Son territoire couvre six municipalités régionales de comté, MRC, des regroupements de municipalités (Desjardins, Chutes-de-la-Chaudière, Montmagny, Bellechasse, l'Islet, Lobinière) et rejoint une **population** d'environ 260 000 personnes. Les personnes qui viennent en consultation budgétaire sont à 43,8% sans emploi, ce sont majoritairement des femmes (56,7%), le niveau de scolarité est faible (73% ont un niveau primaire et secondaire). La majorité a un budget familial mensuel net inférieur à 2 000\$ (soit 24 000 \$ annuel). L'ACEF vise aussi bien les personnes dans la grande pauvreté que les travailleurs à faible revenu, pour lesquels la moindre dépense supplémentaire est très difficile à assumer. Elle s'adresse à l'ensemble de la population, membre ou non de la coopérative.

3.3. Le rapport aux usagers : utilité des services et place des usagers

Les usagers référés discutent avec les conseillères pour établir leur budget mensuel, être en mesure de faire face à leurs dépenses et dettes.

Les services procurés par l'ACEF peuvent s'avérer cruciaux pour leurs bénéficiaires, qui sont en difficulté financière. En effet, des prêts peuvent permettre à quelqu'un de payer sa facture d'électricité, de payer ses pneus pour aller travailler, il s'agit de besoins de première nécessité. Par ailleurs, l'aide peut avoir une influence sur la situation sociale des personnes, puisqu'il est entendu que des problèmes financiers peuvent être cause de problèmes de couple, de consommation de drogue, alcool, jeu, etc.

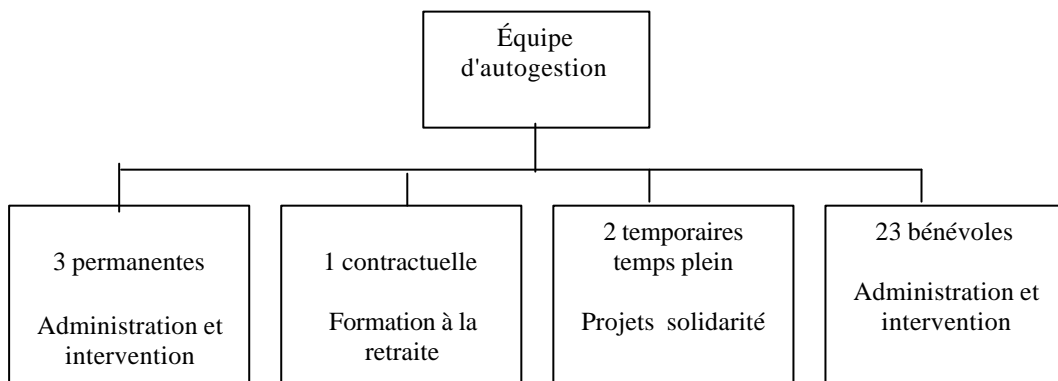
3.4. L'organisation du travail

L'ACEF compte des permanents, des bénévoles, des stagiaires. **Permanentes et bénévoles** s'occupent du travail d'intervention et du travail administratif. Les permanents sont peu nombreux étant donné le faible budget dont dispose l'ACEF. En effet, certains postes ne sont pas consolidés sur l'année faute de budget, les personnes travaillent à contrats **temporaires**, sur des projets de solidarité. En janvier, l'ACEF a mis fin à son projet de cours sur la planification financière de la retraite sur une base permanente faute de financement récurrent. Les **stagiaires** ont travaillé sur

des missions ponctuelles : le concours « Endettement : Prudence » et l'élaboration d'un document sur le budget familial et d'entreprise pour les travailleurs autonomes.

L'organisme accorde une place importante à la **formation** des travailleurs, bénévoles et rémunérés. Les formations concernent les compétences d'intervention (consultation budgétaire, planification financière à la retraite, joueurs compulsifs, intervention auprès des personnes démunies, etc.) mais aussi le travail administratif (secrétariat, accueil, etc.). L'équipe de permanents et de bénévoles consacre également du temps à des évaluations et bilans, pour des remises en question dites bénéfiques. Par ailleurs, les bénévoles sont particulièrement reconnus : ils reçoivent un accueil, une formation, et deux activités de reconnaissance se tiennent chaque année pour souligner l'**appréciation du bénévolat**.

Tableau 9 : Organisation du travail à l'ACEF Rive-Sud (2000)²²



3.5. Les données financières

Pour ses **revenus**, l'ACEF est très dépendante des subventions : plus de 80% de ses revenus, dont la majorité vient de Centraide Québec. Les autres subventions proviennent du Fonds d'aide à l'action communautaire autonome du Québec, de l'Office de la protection du consommateur, du ministère de l'Éducation du Québec, du Programme d'employabilité. Elle s'autofinance donc à hauteur d'environ 20%, par les cotisations, les ventes de publications, les dons, les contrats de service, les intérêts de comptes en banque. L'ACEF dispose de financements récurrents pour 2,5 employés (avant le partenariat), les autres dépendent des subventions. L'apport des 23 bénévoles

²² Tableau réalisé à partir des documents et entrevues concernant l'ACEF

peut être estimé à 1 225 heures de travail pour l'année. Ses **dépenses** se répartissent en frais généraux et administratifs, notamment ceux liés au projet « Formation à la retraite ». On remarque que l'ACEF, avec un budget annuel de 159 869 \$, a réalisé, contrairement à l'année précédente, un **déficit**, attribué au projet « Formation à la retraite », pour lequel l'ACEF espérait aller chercher davantage de contrats auprès des entreprises auxquelles elle facture ses formations. Mais l'ACEF n'était pas déficitaire l'année précédente, puisqu'elle a réinvesti des **surplus** en réserve. Les surplus restent la propriété de l'ACEF et conformément aux statuts, la coopérative n'attribue aucune ristourne à ses membres. On peut voir dans le bilan de l'ACEF que la moitié de son **passif** est constitué par les dettes, l'autre moitié est détenue par les membres ou l'organisation. La dette est contractée auprès de la Caisse des travailleurs et travailleuses du Québec, caisse où sont membres les trois communautés religieuses qui ont endossé le prêt. Son **actif** (100 760\$) est essentiellement constitué des immobilisations (65 273\$), l'ACEF ayant acheté son bâtiment.

Tableau 10 : Bilan de l'ACEF au 31 mars²³

	2000 (en \$)	1999 (en \$)
ACTIF		
Actif à court terme		
Encaisse	19 299	17 021
Dépôt à terme rachetable, 4% échéant le 15 février 2001	12 000	12 000
Avances à l'ACEF Mauricie, sans intérêt	–	1 000
Débiteurs	2 698	6 513
Frais payés d'avance	1 288	1 410
	<u>3 5285</u>	<u>37 944</u>
Placements	202	252
Immobilisations	65 273	68 844
Total actif	<u>100 760</u>	<u>107 040</u>
PASSIF ET AVOIR DES MEMBRES		
PASSIF À COURT TERME		
Créditeurs et frais courus	7 600	8 009
Versements à court terme sur la dette à long terme	3 454	3 319
	<u>11 054</u>	<u>11 328</u>
		48 467
Dette à long terme	45 013	
Avoir des membres (parts sociales)	266	282
Avoir de la coopérative		

²³ ACEF (2000), *États financiers au 31 mars 2000*.

Réserve - Investie en immobilisations	16 806	17 058
- Non affectée	25 157	10 404
	<u>41 963</u>	<u>27 462</u>
Réserve d'origine interne	5 000	5 000
Excédent de l'exercice – ACEF	1 639	12 470
Excédent (Déficit) de l'exercice – Projet retraite	(4 175)	2 031
		<u>14 501</u>
Total excécent (déficit) de l'exercice	(2 536)	
	<u>44 387</u>	<u>46 963</u>
Total passif	<u>100 760</u>	<u>107 040</u>

Tableau 11 : État des résultats de l'ACEF au 31 mars²⁴

	2000 (en \$)	1999 (en \$)
REVENUS		
Revenus d'autofinancement	25 747	21 801
Revenus de subventions	108 275	124 649
Revenus du projet « Formation à la retraite »	25 847	37 083
Total	159 869	183 533
Frais généraux et administratifs	132 383	133 980
Frais généraux et administratifs du projet « Formation à la retraite »	30 022	35 052
Total	162 405	169 032
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	(2 536)	14 501

4. Bilan et perspectives

Du point de vue des réalisations, l'ACEF offre de nombreuses activités. Toutefois cette année, elle a constaté des difficultés en termes de financement. Au plan associatif, elle peut compter sur l'engagement de nombreux bénévoles. Avec les autres associations de consommateurs, l'ACEF propose une activité d'aide aux consommateurs qui n'est pas offerte pas les entreprises ni par le secteur public, et elle fait cela en concertation avec de nombreux organismes du milieu.

Au plan de l'économie sociale, bien que la coopérative soit tenue par des impératifs de financement, l'activité semble prioritaire sur l'équilibre budgétaire. L'activité de l'ACEF vise à apprendre aux personnes à se prendre en main dans leur gestion budgétaire et dans leur vie en général, elle a un impact social et émancipatoire via son rôle éducatif.

L'ACEF fait de sa pérennité et de son développement des priorités. Les emplois créés en effet ne disposent pas tous de financement récurrent. L'ACEF peut compter sur la motivation de ses permanents et bénévoles, ce sont des moyens financiers qui manquent véritablement à son essor.

24 ACEF (2000), États financiers au 31 mars 2000.

IV. LE PARTENARIAT ENTRE LA CAISSE POPULAIRE DESJARDINS DE LÉVIS ET L'ACEF RIVE-SUD

Depuis peu, la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud se sont rapprochées pour mettre en place des services de micro-crédit. Elles sont partenaires en vue de proposer des prêts à des personnes exclues des normes de crédit habituelles, et traversant des difficultés financières. Ce partenariat insiste sur l'éducation budgétaire.

1. L'émergence du partenariat

Les ACEF et les caisses Desjardins sont **liées historiquement**, les caisses ayant aidé au démarrage des ACEF. Toutefois la relation a été marquée par un épisode plus traumatisant, dans les années 1970. Les ACEF ayant dénoncé certaines pratiques des caisses, les caisses ont coupé leurs financements, ce qui a laissé une certaine méfiance des ACEF envers les caisses.

Le **Mouvement Desjardins** a pris l'**initiative** du rapprochement avec les ACEF, en entamant des discussions avec la Fédération des ACEF. La réflexion sur les produits de solidarité vient du Mouvement, qui, à l'heure de son centenaire, veut léguer au Québec un projet durable s'inspirant de la coopération. Les caisses étant de plus en plus perçues comme des banques, une réflexion stratégique s'est amorcée pour mettre en avant la distinction coopérative. En outre, avec la réapparition de prêteurs sur gages, c'est la mission originelle des caisses, leur légitimité de coopérative qui était remise en question. Il y aurait en effet près de 400 commerces officiels de prêteurs sur gage au Québec en 2000, imposant un taux de crédit réel généralement entre 300 % et 500 %. Le Mouvement, en créant des Fonds d'entraide Desjardins, reste modeste quant à ses objectifs, il ne s'agit pas d'une solution miracle contre la pauvreté, mais, selon les estimations du Mouvement, les fonds pourraient attirer jusqu'à 15 % des gens ayant recours aux prêteurs sur gage. Comme l'a souligné Yvan Laurin, vice-président Développement coopératif et régional et Service aux membres à la Confédération : « *Nous n'avons pas la prétention de pouvoir enrayer ce fléau, mais nous croyons que les fonds offriront une solution de rechange.* »²⁵

²⁵ « Les Fonds d'entraide Desjardins. L'esprit coopératif en action ! », *Mes finances.Ma caisse*, juin-juillet- août 2001, p.24.

Les projets encouragés par le Mouvement Desjardins sont inspirés **d'expériences locales**, le Fonds du millénaire en Lanaudière ainsi que les activités des Services budgétaires populaires au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le mouvement a cherché à se rapprocher des associations coopératives d'économie familiale et des services populaires budgétaires, identifiées comme les organisations qui rejoignent la mission éducative des caisses, avec des compétences que les caisses n'ont plus. La FACEF quant à elle, a encouragé les ACEF affiliées à accepter la collaboration avec les caisses Desjardins. Le Mouvement Desjardins a donc proposé à des caisses de mener des **projets pilote** de partenariat avec des organismes de consultation budgétaire. Les projets, annoncés en avril 2001, ont démarré pendant l'été dans différentes régions : le Saguenay-Lac-Saint-Jean, Lanaudière, l'Outaouais, la Mauricie, Montréal et Lévis. L'annonce de la création des Fonds d'entraide Desjardins vient d'être faite, le 11 octobre 2001, lors d'une conférence de presse tenue à Montréal par le président du Mouvement Desjardins, à laquelle participaient le ministre d'État au Travail, à l'Emploi et à la Solidarité sociale, ainsi que des représentants de plusieurs associations de consommateurs et d'aide budgétaire. *« Il s'agit là d'une initiative qui répond aux mêmes impératifs qui ont inspiré Alphonse Desjardins à créer, il y a un peu plus de cent ans, les caisses populaires Desjardins²⁶ »* a déclaré le président du Mouvement Desjardins, Monsieur Alban d'Amours, lors de la conférence.

Au **niveau local**, la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud ont rapidement adhéré à la démarche. D'autant que le président de la Caisse, initiateur des prêts de dépannage, était gagné d'avance par la cause, et que l'ACEF se décrit comme ayant une ligne directrice plutôt conciliante. La Caisse et l'ACEF avaient **toutes deux un système de prêts de dépannage** qui fonctionnaient en parallèle. Celui de la Caisse, mis en place dans les années 1980, ne cherchait pas beaucoup de visibilité. Le fonds de dépannage Rive-Sud, créé par l'ACEF, était administré par trois organismes et fonctionnait beaucoup par le bouche-à-oreille. Avant de s'engager dans le partenariat, l'ACEF s'est assurée de l'accord des deux autres partenaires administrant le FDRS. En outre, la Caisse et l'ACEF entretenaient déjà des **relations**. Elles sont en contact lors de l'organisation du mois des femmes de Desjardins, de l'assemblée générale de la Caisse à laquelle l'ACEF participe. En outre l'ACEF participe à des rencontres entre les associations de consommateurs et le Mouvement Desjardins. Il arrive que certains conseillers réfèrent des personnes à l'ACEF, pour les

²⁶ Le Mouvement des caisses Desjardins, *Front commun contre l'endettement et le prêt usuraire*, Desjardins annonce la création des Fonds d'entraide Desjardins, Communiqué de presse, 11/10/01.

aider dans leur gestion budgétaire, tout comme il arrive que l'ACEF contacte la Caisse pour lui demander une attention particulière dans l'examen d'une demande d'une personne qu'elle conseille. L'ACEF considère que la Caisse se montre ouverte à ses demandes. La Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud ont entamé des discussions à l'automne 2000, en vue d'une entente pour offrir du crédit solidaire. Les discussions se font par des réunions régulières entre les représentants de la Caisse et ceux de l'ACEF, et le partenariat fonctionne officiellement depuis le mois de juin 2001.

2. La dimension institutionnelle du partenariat

2.1. Les règles juridiques et législatives encadrant le partenariat

Le partenariat se fait sur une base très **informelle**. Il n'y a actuellement pas d'accord signé officiellement. Mais le projet n'en est qu'à son démarrage. Les compte-rendus de réunions approuvés par les conseils d'administration des deux organismes sont des documents suffisants pour l'instant. L'entente prévoit une **expérimentation** pendant **trois ans**, avec des ajustements possibles en cours de route. Il s'agit d'un simple **accord**. Les partenaires s'entendent pour se donner de la souplesse et des marges de manœuvres par rapport aux politiques. Une politique interne à la Caisse précise les modalités du produit de solidarité, dénommé prêt de solidarité coopérative. Les politiques de petits prêts sont décrites dans des documents issus d'une harmonisation entre ceux du FDRS et de la Caisse.

2.2. Les acteurs internes du partenariat

Dans la **Caisse**, deux personnes sont chargées de la mise en place du partenariat et de l'entente avec l'ACEF. Il s'agit du conseiller en communication, étant donné ses fonctions, et de la directrice du service aux particuliers, étant donné ses fonctions ainsi que ses relations informelles de longue date avec l'ACEF, qui la contactait pour soutenir certains clients. Le conseil d'administration intervient pour accepter les compte-rendus des réunions. L'équipe de travail bénéficie du soutien du directeur général et du président, qui ont à cœur la mission sociale de la Caisse, sont fiers de représenter la caisse mère et à ce titre de donner l'exemple dans la mise en place de nouveaux produits. Le conseil de vérification et de déontologie s'occupe, une fois l'entente mise en place, de surveiller la conformité avec la réglementation.

La Caisse prend bien garde à ne pas porter atteinte à l'**autonomie** de l'ACEF ("*on n'administre pas l'ACEF, elle s'administre elle-même*", un dirigeant) en laissant le soin à l'ACEF de proposer la manière de fonctionner qui lui convient. Dès le début des discussions, il a été dit que l'entente financière n'enlevait pas le droit de critique de l'ACEF. Il est très important pour la Caisse que le dispositif s'étende aux autres caisses de la région, le territoire de l'ACEF dépassant celui de la Caisse, le dispositif ne serait pas adapté pour recevoir les demandes de toute la région.

À l'ACEF, trois personnes travaillent sur le dossier, deux permanentes et une nouvelle employée (qui travaillait déjà bénévolement pour l'ACEF) grâce au financement par la Caisse prévu dans l'entente. Ces représentantes de l'ACEF, malgré la difficulté criante de financement que vit cet organisme, mettent bien de l'avant que ce sont les caisses qui sont demandeuses et que les ACEF ont leurs compétences et leur fonctionnement. Elles disent qu'elles pourraient continuer à fonctionner sans la Caisse. Elles tiennent à garder leur autonomie. Elles tiennent également à ne pas être associées de trop près à un prêteur, qu'il s'agisse de Desjardins ou bien du fonds de dépannage, afin de garder un contact privilégié avec les personnes en consultation, qui pourraient être gênées de parler de leurs problèmes personnels à un créancier.

La Caisse et l'ACEF se retrouvent dans un **comité de suivi** (deux permanentes et la nouvelle employée pour l'ACEF, le conseiller en communication et la directrice du service aux particuliers pour la Caisse), chargé de la mise en place et du suivi du partenariat.

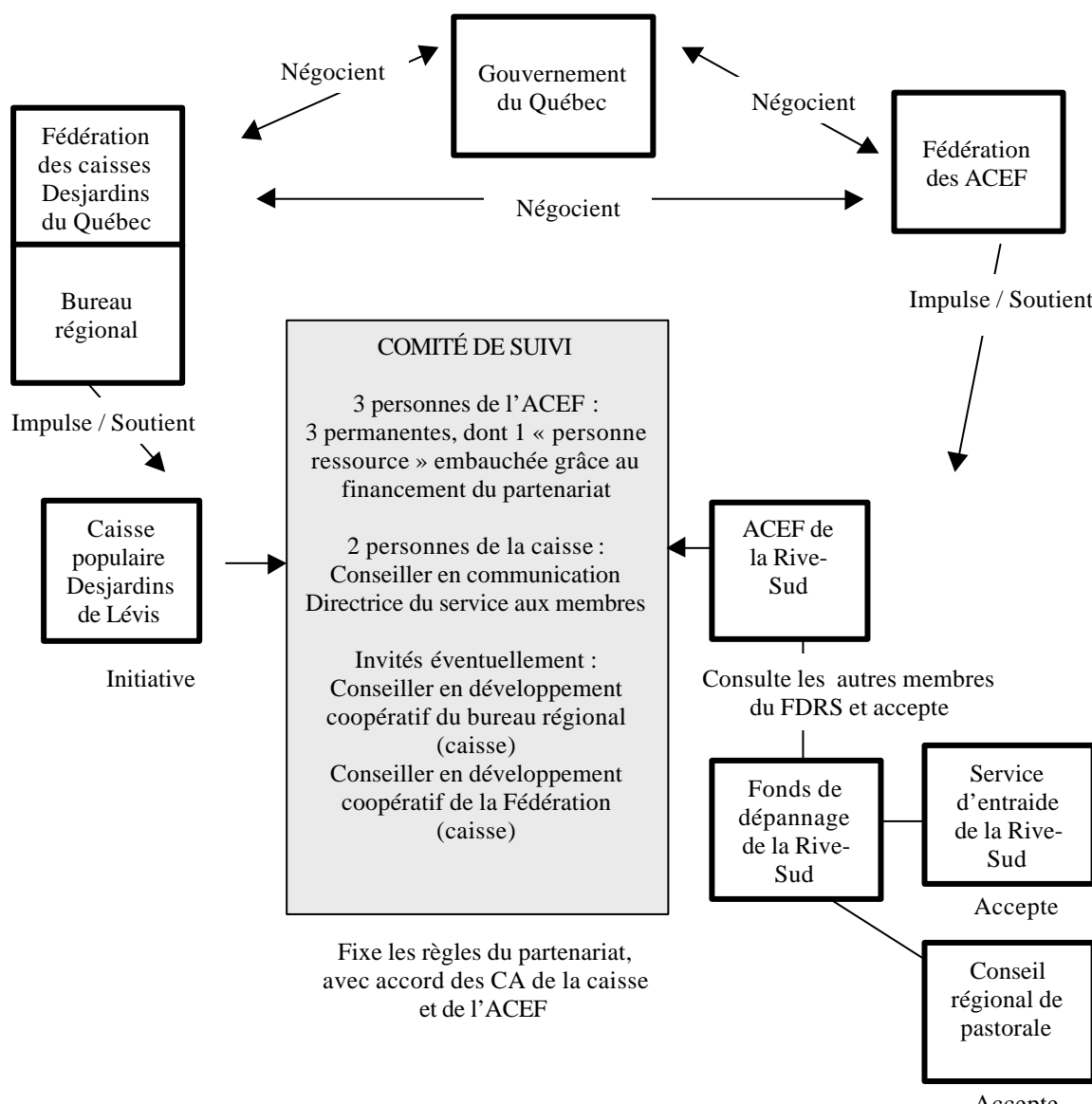
2.3. Les acteurs du réseau

Le **Mouvement Desjardins** a impulsé et coordonne les projets pilote de crédit solidaire. Il vient en appui financier avec la création des Fonds d'entraide Desjardins, auxquels les caisses peuvent souscrire librement. Les modalités sont laissées à l'appréciation des caisses, la Fédération des caisses Desjardins du Québec et la vice-présidence de la région de Québec interviennent pour conseiller, apporter un support technique (notamment informatique) et tirer les leçons des expériences. Le but est de diffuser les dispositifs à l'échelle du Québec, en proposant une panoplie d'outils et de modalités aux autres caisses. Les partenaires ont insisté auprès de la Fédération pour garder leur projet tel que prévu, au lieu de centraliser tous les prêts dans un seul organisme, comme l'aurait souhaité la Fédération, ne trouvant pas le taux de remboursement du FDRS assez élevé.

La **Fédération des ACEF** (FACEF), après les discussions avec le Mouvement Desjardins, a avalisé le projet et incité ses ACEF à coopérer. Elle leur offre un support d'expertise et les informe des autres expériences pilote.

Le **Gouvernement du Québec** intervient également dans le partenariat, suite aux appels des autres partenaires. Sa participation, au niveau national, a été annoncée récemment, lors de la conférence de presse du 11 octobre 2001, par le Ministre d'État au Travail, à l'Emploi et à la Solidarité sociale. Sa participation financière vise à la réinsertion au travail en employant des chômeurs, tout en aidant des personnes à faible revenu aux prises avec des difficultés financières. Depuis sa création en 1997, le Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail a déjà subventionné 20 projets soumis par des ACEF ou autres services d'aide aux consommateurs. Cette nouvelle action s'inscrit dans la recherche d'une stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.

Tableau 12 : Partenariat entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et ACEF Rive-Sud
- Dimension institutionnelle



3. La dimension organisationnelle du partenariat

3.1. Les finalités et les priorités

L'objectif du dispositif est triple : offrir des alternatives aux personnes et familles éprouvant des difficultés financières, soutenir les organismes ou groupes communautaires qui oeuvrent auprès des personnes et des familles démunies, favoriser l'éducation budgétaire et l'éducation à la consommation. Ces objectifs sont communs et acceptés par les deux organismes.

3.2. Les services offerts, la population visée

Le partenariat se concrétise dans l'offre de **deux services financiers** différents. L'un est un nouveau produit offert par Desjardins, le prêt de solidarité coopérative, l'autre est un produit préexistant, le prêt de dépannage offert par le fonds de dépannage de la Rive-Sud, mais sa portée est élargie grâce au financement accru. Ces deux prêts s'adressent à des personnes ou familles éprouvant des difficultés financières, ayant une instabilité d'emploi avec un bilan négatif et un ratio d'endettement ne répondant pas aux normes de crédit des institutions financières, dont celles des caisses populaires Desjardins, ou bien sans emploi et bénéficiaires de l'assurance-emploi ou sécurité du revenu, ou bien encore vivant sous le seuil de la pauvreté. Dans les deux cas, le bénéficiaire du prêt s'engage à suivre une démarche d'éducation budgétaire avec l'ACEF.

Les prêts du Fonds de dépannage Rive-Sud (FDRS)

Le Fonds de dépannage Rive-Sud est un support pour aider les gens en situation d'urgence (logement, électricité, chauffage, etc.). Il fournit une aide financière aux personnes vivant des situations particulières, temporaires ou de transition, par exemple un déménagement, une séparation, une attente de chèque, ou victimes d'événements banaux (bris du réfrigérateur, etc.). Les prêts sont sans intérêts, limités à **500 \$**, et remboursables sur 20 mois maximum. Par rapport au prêt de solidarité, ce sont les montants et la capacité de remboursement qui sont moindres, bien qu'un remboursement soit exigé. À la différence du prêt de solidarité coopérative, la personne n'a pas à devenir membre de la Caisse, et le territoire couvert est celui de la Rive-Sud (MRC de Bellechasse, Chutes-de-la-Chaudière et Desjardins). Les bénéficiaires s'engagent à suivre une démarche d'éducation budgétaire auprès de l'ACEF si leur prêt est supérieur à 250 \$. Selon le **premier bilan**, de mai à novembre 2001, 27 prêts ont été accordés par le FDRS (sur 42 demandes, soit 64%). La

majorité des prêts (52%) provient de la MRC de Desjardins, 38% provient de celle de Chutes-de-la-Chaudière. Les autres demandes ont été soit refusées (prêt ne permettant pas de solutionner les problème, refus d'aller en consultation budgétaire, référence à un autre organisme pouvant mieux répondre au besoin), soit abandonnées (demandeur trouvant une autre solution, consultation budgétaire permettant de solutionner le problème autrement), soit elles sont en cours de traitement. L'aide a été demandée principalement par des personnes seules (45,2%) et des familles monoparentales (21,4%). La majorité des demandeurs tire ses revenus de l'aide sociale (57%), de l'assurance-emploi (16,7%) ou bien d'un emploi (14,3%). Plus de 50% des demandes sont faites pour des dépenses de services publics, électricité et téléphone (28,8%) et de logement (23,1%). Ensuite viennent les dépenses de voiture (13,5%), l'attente d'un chèque (9,6%), les dépenses médicales (5,8%) et les dettes (3,8%). Enfin, viennent des raisons diverses (chacune 1,9% des demandes) : les taxes, les frais scolaires, la réparation d'électroménager, l'achat de meubles, les frais d'assurance-vie, de chauffage, le remboursement des prêteurs sur gages et celui des compagnies de finance. Les données font constater que les références sont principalement venues du Service d'entraide (59,6%) et de l'ACEF (35,7%).

Les produits de solidarité Desjardins

Ces nouveaux produits de Desjardins, produits de micro-crédit, ont pour but de permettre à des personnes de faire l'acquisition ou le paiement de biens et services essentiels (loyer, chauffage, téléphone, etc.) ou de traverser une période difficile. La consolidation des dettes peut aussi être possible si elle permet à l'emprunteur d'éviter le paiement d'intérêts excessifs ou les prêteurs sur gages. Les prêts de solidarité coopérative se font dans la limite de **2 500 \$**, au taux bancaire préférentiel au moment de l'emprunt, et avec un remboursement étalé sur un maximum de 36 mois. Le prêt concerne aussi les personnes n'ayant pas accès aux prêts conventionnels mais présentant une capacité de remboursement. Ce produit implique aussi d'être sociétaire de la Caisse (ou de le devenir). La démarche d'éducation budgétaire avec l'ACEF est obligatoire. Afin d'inciter à l'habitude de l'épargne, il existe une **bonification** du prêt, ce qui revient à un taux sans intérêt. Si le prêt est totalement remboursé et sans retard, et si le sociétaire maintient, à la fermeture du prêt, le même montant de versement mais cette fois dans un compte d'épargne, la Caisse lui rembourse les intérêts versés.

3.3. Le rapport aux usagers : utilité des services et place des usagers

Les services financiers de micro-crédit de solidarité offerts permettent à des personnes de **s'en sortir** alors qu'elles n'ont pas d'autre recours. La consultation budgétaire peut aussi avoir un impact sur les consommateurs en les aidant à mieux gérer leur budget, la bonification des prêts peut leur inculquer l'habitude de l'**épargne** et constituer un premier pas vers davantage de sécurité financière. Le fait d'entrer dans une **institution financière** comme Desjardins est très important pour des personnes en marge du marché financier, et les aide à retrouver une reconnaissance et une dignité sociale.

Le consommateur, quant à lui, est tenu de s'engager à rembourser son emprunt, à demander de l'aide auprès de l'ACEF ou de la personne ressource s'il a de la difficulté à rembourser, à faire preuve d'honnêteté et à être conscient qu'il bénéficie d'un fonds collectif dont la continuité dépend en grande partie du respect des remboursements. Cet **engagement** est **moral**, et les partenaires s'attendent à avoir des pertes sur prêts dans certains cas.

3.4. L'organisation du travail

L'accord entre les deux partenaires, la Caisse et l'ACEF, en implique un troisième, le FDRS.

Le **Fonds de dépannage Rive-Sud** attribue les prêts de son fonds. Ce fonds est désormais incorporé en OBNL, il acquiert un **statut juridique** qu'il n'avait pas à ce jour. Il obtient aussi une ligne téléphonique. Il compte beaucoup sur le travail de la personne ressource, rémunérée par l'ACEF avec l'aide financière de la Caisse. Au sein du FDRS, un **comité d'attribution** réunit la personne ressource, deux représentants de la Caisse et un représentant de chacun des trois organismes administrant le Fonds (ACEF, Conseil régional de pastorale, Service d'entraide). Ce comité analyse les demandes jugées recevables et décide d'octroyer des prêts ou non. La Caisse a choisi de faire siéger les mêmes personnes pour la représenter aux deux comités. Selon une personne de l'ACEF, la présence de la Caisse au comité d'attribution des prêts du FDRS « *donne un point de vue différent, l'analyse ne se fait pas de la même façon, elle amène un point de vue que les autres participants n'ont pas, ce qui est vu comme un plus* ».

La **Caisse** se charge de l'octroi et de la gestion des prêts de solidarité Desjardins, elle en assure la promotion et fait des rapports d'étape au comité de suivi, le comité qui a mis en place le dispositif. Elle s'engage par ailleurs à être représentée par deux personnes au comité d'attribution du FDRS.

La Caisse offre aussi de faire l'encaissement et le décaissement des prêts du FDRS. Elle fera de la promotion pour l'intervention budgétaire et les formations au budget offertes par l'ACEF, tant auprès de son personnel, de ses sociétaires, que de ses partenaires du milieu. Les employés, surtout les conseillers, vont jouer un rôle dans l'accueil des personnes, leur orientations vers les produits de solidarité et les services de l'ACEF.

La **Fédération** des caisses Desjardins intervient elle pour la publicité et, au niveau informatique, pour créer un nouveau code de produit permettant la gestion des prêts. Elle alimente le fonds d'aide au développement du milieu de la Caisse, grâce aux récents Fonds régionaux d'entraide Desjardins. En plus des outils développés localement, la Fédération des caisses Desjardins en développe aussi qu'elle met à la disposition du milieu.

L'**ACEF** est chargée de l'éducation coopérative, des consultations budgétaires, des suivis auprès des consommateurs bénéficiaires des prêts (recouvrement). Elle conçoit les outils de travail : grille de réception des demandes, grille d'analyse, grille d'octroi, rapports d'intervention, contrat de prêts, relevé de transaction et grille de suivi des dossiers. Ces outils sont partagés avec le FDRS, auquel elle réfère des gens. Par rapport à la Caisse et au FDRS, elle doit accepter en consultation budgétaire les personnes qui lui sont référées, et fournir des rapports d'intervention budgétaire. L'ACEF assure la liaison entre les partenaires, forme et encadre la nouvelle embauchée, qu'elle appelle la « personne ressource » pour ce projet. Avec la participation du Gouvernement du Québec, l'ACEF reçoit des financements pour l'embauche d'un conseiller budgétaire supplémentaire. Ce sont donc deux employés que l'ACEF peut embaucher grâce au partenariat.

La **personne ressource** est centrale dans le système des prêts de solidarité. Elle travaille en même temps pour l'ACEF et pour le FDRS. Pour l'ACEF elle effectue des consultations budgétaires, sauf pour les personnes bénéficiaires du FDRS, afin d'éviter que n'intervienne sa subjectivité et que le rôle de prêteur et de conseiller soient en conflit ou gênent le bénéficiaire. Elle accueille les demandes, évalue leur recevabilité, fait les rappels pour les remboursements en souffrance. Pour le FDRS, elle constitue la personne clé, les autres étant des bénévoles, donc éventuellement moins disponibles. Elle prend les appels, évalue la recevabilité des dossiers, prépare les dossiers, effectue les références. Les décisions sont ensuite prises par un comité d'attribution. Elle est aussi chargée de la promotion du FDRS auprès des autres organismes du milieu. Elle effectue enfin des rapports d'étape pour le suivi des comptes. Pour toute demande de plus de 250 \$, elle recommande la

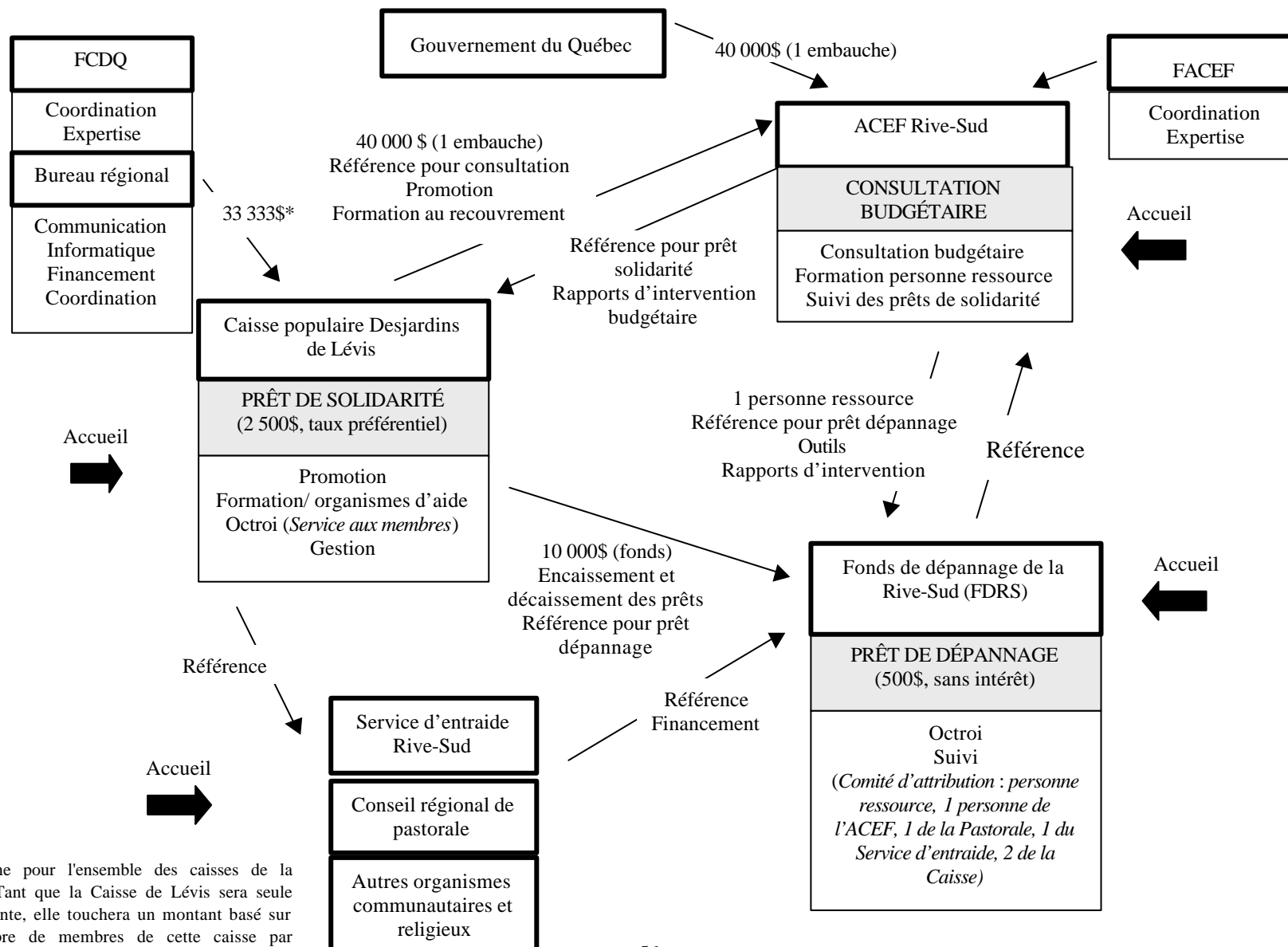
personne à l'ACEF pour une consultation budgétaire. Afin de bien distinguer ses fonctions à l'ACEF et au FDRS, elle a une ligne téléphonique propre pour le Fonds.

Les partenaires prévoient à ce jour des **formations** pour les conseillers de la Caisse, pour les familiariser avec le nouveau produit de solidarité, ainsi qu'avec les organismes d'aide aux personnes existant sur le territoire, afin de référer les membres qui en auraient besoin. En ce qui concerne la personne ressource travaillant pour l'ACEF et le FDRS, la Caisse lui offre une formation en recouvrement, qui fait actuellement défaut aux compétences du fonds. Sa formation en consultation budgétaire est assurée par l'ACEF.

3.5. Les données financières

La **Caisse** engage 50 000 \$ dans le partenariat : **40 000 \$** pour l'embauche d'une permanente à l'ACEF, et **10 000 \$** pour alimenter le **Fonds de dépannage Rive-Sud**. Ces sommes seront versées pendant trois ans. Elles font quasiment doubler le montant du FDRS, jusqu'alors doté de 10 000 à 12 000 \$, provenant de subventions pas forcément renouvelables. Toutefois le fonds continue ses sollicitations financières pour des dons et subventions diverses. Le fonds d'aide au développement du milieu récemment créé est alimenté par la **Fédération**, qui vient de mettre 500 000 \$ dans le projet des produits de solidarité, soit **33 333 \$ par région**. Étant donné sa bonne situation financière et le fait que les discussions ont commencé assez tôt, la Caisse n'y a pas eu recours au début du partenariat, mais va utiliser cette somme pour continuer le projet dans les trois ans à venir. La somme de 33 333 \$ est pour l'ensemble des caisses de cette vice-présidence régionale. Tant que la Caisse de Lévis sera seule participante à ce projet, le montant alloué par la Fédération sera basé sur le nombre de membres de cette caisse par rapport à l'ensemble des membres de la région. À cela s'est ajoutée une somme octroyée par le **Gouvernement** du Québec, prise sur le Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail. Ce fonds donne plus de 274 000 \$ aux sept organismes d'aide aux consommateurs ayant un partenariat avec Desjardins, soit environ **40 000 \$** par association, pour la création d'**un poste** de travail supplémentaire à l'ACEF. Le projet est opérationnel depuis le mois de juin et a déjà donné lieu à quelques prêts. Les premières données concernant le FDRS montrent un taux de remboursement de **42%**, l'objectif étant de 50%. La majorité des demandes (64,3%) concernent des montants entre 250 \$ et 500 \$.

Tableau 13 : Partenariat entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud - Dimension organisationnelle



* Somme pour l'ensemble des caisses de la région. Tant que la Caisse de Lévis sera seule participante, elle touchera un montant basé sur le nombre de membres de cette caisse par rapport à l'ensemble des membres de la région.

4. Bilan et perspectives

Le dispositif n'en est qu'à ses débuts, il n'y a pour l'instant que peu de bénéficiaires. Les discussions ont bien avancé, la phase opérationnelle débute, et les partenaires se disent confiants et sereins. Le lien de **confiance** se renforce au fil des réunions et des marques d'ouverture.

La **Caisse** bénéficie de la compétence en éducation budgétaire de l'ACEF. Elle apporte son expertise d'institution financière et ses moyens. Son prochain défi important est celui de la médiatisation de l'accord, commencée au niveau du Mouvement, allant de pair avec l'extension du système à d'autres caisses de la Rive-Sud, dont aucune à ce jour n'est engagée dans un partenariat de ce type. Les projets de fusion avec d'autres caisses pourraient également avoir une influence sur l'extension du dispositif.

Pour l'**ACEF**, le partenariat signifie davantage de professionnalisation, de stabilité financière avec un financement récurrent d'une partie de son fonctionnement, davantage de visibilité aussi. Elle vise notamment à élargir ses ententes à d'autres partenaires, et obtenir une reconnaissance financière du côté des pouvoirs publics. En cela, la subvention du gouvernement représente une avancée pour l'ACEF.

Quand au **Fonds de dépannage de la Rive-Sud**, il se structure, bien que son fonctionnement soit très dépendant d'une personne qui travaille également pour l'ACEF. Depuis l'arrivée de la personne-ressource, le taux de remboursement est passé de 35% à 42% et ce, sans effectuer de procédure de recouvrement. En janvier, le FDRS veut faire davantage de recouvrement, ce qui devrait améliorer le taux encore plus.

Lors de nos entrevues, les partenaires se préparaient à la médiatisation de l'accord, qui a commencé à l'automne. Ils envisageaient d'appeler **d'autres partenaires** à se joindre à leur démarche, notamment des entreprises (comme Hydro-Québec) et le gouvernement. C'est chose faite avec l'annonce de la participation du Gouvernement provincial.

CONCLUSION

La Caisse populaire Desjardins de Lévis continue de se distinguer des banques par son lien avec ses membres (les ristournes, les membres-propriétaires), mais la coopérative est de plus en plus soumise à la compétition du marché, et les responsables de la Caisse désirent affirmer sa différence coopérative par rapport aux banques, notamment via les liens avec le milieu.

La Caisse se considère très liée à son milieu, dont elle est responsable et dépendante. Elle cherche à soutenir le maximum de d'initiatives communautaires, dans les secteurs les plus variés. Elle s'engage dans des actions qui ont des retombées pour le plus grand nombre de membres possible. En privilégiant les liens avec son territoire, la Caisse recherche moins une grande visibilité, que la présence dans les réseaux locaux, qui sont bénéfiques pour ses affaires. La Caisse s'implique par des moyens traditionnels, comme les dons et commandites, par des voies plus proches de ses origines, comme les caisses scolaires, l'intercoopération, la représentation, et par des voies novatrices, dans le cadre du partenariat avec l'ACEF Rive-Sud.

Face aux personnes exclues des services de crédit, personnes pour lesquelles la Caisse a été fondée en 1900, la Caisse reconnaît qu'elle ne dispose plus des services et compétences nécessaires. Toutefois, en s'associant avec l'ACEF, la Caisse revient à ses origines. Elle remplit sa mission d'une manière différente. En même temps, elle permet à des organisations plus récentes et moins viables, l'ACEF Rive-Sud et le Fonds de dépannage de la Rive-Sud, de se pérenniser. Le soutien de la nouvelle Fédération unique, la création des fonds d'aide au développement du milieu, sont autant de signes laissant bien augurer de l'engagement de tout le Mouvement Desjardins dans ce type de partenariat contre l'exclusion financière.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, articles, documents internes

ACEF (2001), *Bilan des activités, 2000-2001*, 33 p.

ACEF (2001), *Documents de travail*, remis lors de la réunion sur les produits de solidarité, le 4 mai 2001, 37 p.

ACEF (2000), *États financiers*, au 31 mars 2000, 11 p.

Action réseau consommateurs, Fédération des ACEF du Québec (2001), « Les Fonds d'entraide Desjardins, un pas dans la bonne direction, selon la Fédération des ACEF et Action Réseau Consommateur. », Communiqué de presse, 11 octobre 2001, 2 p.

BÉLANGER, G. (2000), avec la collaboration de C. GENEST, *La caisse populaire de Lévis. 1900-2000. Là où tout a commencé*, Sainte Foy, Éditions MultiMondes, Lévis, Éditions Dorimène, 322 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Compilation des données. Fonds de dépannage Rive-Sud. Période de mai à novembre 2001.*, 23 novembre 2001, 3 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Compte-rendu de la réunion sur les produits de solidarité*, CA du 30 avril 2001, 5 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Politiques générales. Dons et commandites*, CA du 30 avril 2001, 5 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Dons et commandites-Bilan au 31 mars 2001*, CA du 30 avril 2001, 8 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Représentation des dirigeants*, 9 février 2001, 2 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Les produits de solidarité*, CA du 29 janvier 2001, 2 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Politiques générales. Prêt-dépannage*, CA du 29 janvier 2001, 2 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001), *Politiques générales. Prêt de solidarité coopérative*, CA du 29 janvier 2001, 2 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000), *Rapport annuel*, 36 p.

Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000), *Colloque 2000 des dirigeants et cadres, Synthèse*, octobre 2000, 4 p.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (1997), *Politique d'engagement du Mouvement Desjardins dans le développement du milieu*, Octobre 1997.

Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail (2001), « Pour contrer l'endettement et le prêt usuraire. Jean Rochon annonce l'octroi d'une aide financière de 274 000 \$ à sept organismes d'aide aux consommateurs. Un partenariat avec le Mouvement Desjardins. », Communiqué de presse, Gouvernement du Québec, Ministère d'État au Travail, à l'Emploi et à la Solidarité sociale, 11 octobre 2001, 3 p.

GENDREAU, C., sous la direction de H. Desroche (1971), *Syndicalisme et Coopération face à la protection des Consommateurs. Étude d'un cas québécois : les A.C.E.F.*, Mémoire de diplôme de l'École Pratique des Hautes Études, Sciences économiques et sociales, Paris, 176 p.

« La Caisse populaire de Lévis. Tournée vers l'avenir... enracinée dans le passé » (1993), *Ma Caisse*, Numéro Spécial, Mars 1993, 22 p.

« Les produits de solidarité. Prêter pour aider. », *La Revue Desjardins*, No 1, 2001, p.20-21.

« Les Fonds d'entraide Desjardins », *La Revue Desjardins*, No 2, 2001, p.6-7.

« Les Fonds d'entraide Desjardins. L'esprit coopératif en action ! », *Mes finances. Ma caisse*, juin-juillet-août 2001, p.24.

Loi sur les coopératives de services financiers, adoptée le 16 juin 2000 par l'Assemblée nationale du Québec, projet de loi n°126 (2000, chapitre 29), Éditeurs officiels du Québec.

Mouvement des caisses Desjardins (2001), « Front commun contre l'endettement et le prêt usuraire. Desjardins annonce la création des Fonds d'entraide Desjardins. », Communiqué de presse, 11 octobre 2001, 2 p.

Option Consommateurs (2001), « Prêt de quartier : une solution aux prêteurs sur gage et aux prêts usuraires », Communiqué de presse, 11 octobre 2001, 3 p.

POULIN, Pierre, Société historique Alphonse-Desjardins (1990), *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 1, 1900-1920*, Montréal, Éditions Québec Amérique, coll. Desjardins, 373 p.

Sites internet

Site internet de l'ACEF : www.consommateur.qc.ca

Site internet du Mouvement Desjardins : www.desjardins.com

Statistiques Canada, Site internet : <http://CEPS.statcan.ca>

Entrevues

Auger, Claire, administratrice, présidente du comité sur l'engagement social et communautaire, Caisse populaire Desjardins de Lévis, Notaire, 2 mai 2001.

Berrigan, Muriel, directrice service conseil aux particuliers, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 1^{er} mai 2001.

Champagne, Christian, directeur général, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 2 mai 2001.

Laprise, Cécile, Directrice administrative, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 2 mai 2001.

Montour, Bruno, conseiller en développement économique régional, Vice-présidence développement coopératif et régional et service aux membres, Fédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 2 mai 2001.

Roy, Ginette, conseillère au service conseil aux particuliers, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 3 mai 2001.

Saint-Hilaire, Édith, coordinatrice, ACEF Rive-Sud, 4 mai 2001.

Samson, Clément, président, Caisse populaire Desjardins de Lévis, Avocat, 6 mai 2001.

Sirois, Mario, président du conseil de vérification et de déontologie, Caisse populaire Desjardins de Lévis, Directeur général Réseau Trans-Sud, 4 mai 2001.

Turgeon, Alain, conseiller en communication, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 1^{er} mai 2001.

Observation directe

Participation à la rencontre sur les produits de solidarité, avec Muriel Berrigan (Caisse populaire de Lévis), Bruno Montour (Fédération des caisses Desjardins du Québec), Thérèse Richier (ACEF), Mélanie Rioux (ACEF), Édith Saint-Hilaire (ACEF), Alain Turgeon (Caisse populaire de Lévis), 4 mai 2001.