

# **Cahiers du CRISES**

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale

**ES0105**

**Coopératives financières,  
cohésion sociale et territoire :  
la Caisse populaire Desjardins de Kildare  
issue de fusions de caisses  
dans Lanaudière**

par Geneviève Huot  
sous la direction de  
Marie-Claire Malo et Benoît Lévesque

février 2001

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

*Cette étude de cas fait partie des résultats de la recherche « Coopératives financières et cohésion sociale : quelle interface dans le nouveau local ? » entreprise en collaboration avec le Secrétariat aux coopératives (ministère de l'Agriculture et le l'Agroalimentaire) et avec le ministère du Patrimoine canadien.*

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

## RESUME

Cette étude de cas fait partie de la recherche « coopératives financières et cohésion sociale : quelle interface dans le nouveau territoire local ? ». L'objectif est de voir comment des services financiers de proximité ont aussi une fonction de cohésion sociale en plus de leur fonction économique. Plus précisément, la question est de savoir comment des caisses populaires qui fusionnent arrivent encore (ou non) à contribuer à la cohésion sociale d'un territoire lui-même en transformation. Une double mouvance est ainsi à l'étude : celle de la reconfiguration des caisses populaires et celle de la redéfinition des territoires locaux.

Le cas étudié est celui de la « nouvelle » caisse populaire Desjardins de Kildare issue de trois fusions, impliquant quatre caisses populaires à territoire municipal, et qui adhère à un Centre financier aux entreprises (CFE). Le territoire qu'elle dessert avec ses quatre centres de services (incluant le principal au siège social de la caisse) est à cheval sur trois municipalités régionales de comté (MRC) : Matawinie, Montcalm et Juliette. Les deux premières comptent chacune un centre de service de la caisse de Kildare tandis que la MRC de Juliette est celle où l'on trouve les deux autres, incluant le siège social de la caisse. Le CFE auquel la caisse adhère est situé dans la MRC de Juliette, plus précisément dans la ville de Juliette qui ne fait pas partie du territoire de la caisse.

Le déploiement territorial des activités de la caisse ne se fait donc pas en suivant le découpage administratif des MRC. Or, ce découpage correspond au territoire d'action de certains organismes de développement dont le centre local de développement (CLD) et le centre local de services communautaires (CLSC). Malgré le non arrimage du territoire de la caisse populaire Desjardins de Kildare avec celui de ces organismes de développement économique et de développement social, cette nouvelle caisse issue de fusions contribue à la cohésion sociale, fondée sur d'autres appartenances que celles envers la MRC. La caisse de Kildare par ses services financiers aux particuliers (au siège et dans les autres centres de services) et aux entreprises (au travers les services du CFE offerts par des employés qui se déplacent auprès des membres de la caisse) de même que par ses appuis financiers à des projets du milieu (dans les différentes municipalités, mais aussi pour l'ensemble de son territoire comme le projet jeunesse), participe au renforcement de la cohésion sociale à la fois dans le cadre traditionnel (municipal-paroissial) et dans un cadre nouveau (intermunicipal).

## REMERCIEMENTS

Les informations nécessaires à la réalisation de cette étude de cas ont été obtenues grâce à la collaboration de nombreuses personnes que nous tenons à remercier.

Nos remerciements vont particulièrement à monsieur Ronald Thériault, directeur général de la caisse de Kildare, ainsi qu'à (en ordre alphabétique) :

- monsieur Jean Beaudoin, directeur de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Lanaudière;
- monsieur Jean Bédard, directeur par intérim du Centre local de développement (CLD) de Juliette;
- monsieur Marcel Ducharme, président du conseil d'administration de la caisse populaire Desjardins de Kildare;
- madame Danièle Forêt, organisatrice communautaire au Centre local de services communautaires (CLSC) de Juliette;
- monsieur Armand Lajeunesse, directeur de la Coopérative de développement régionale (CDR) de Lanaudière;
- monsieur Bernard Malo organisateur communautaire au CLSC de Juliette;
- monsieur Daniel Richard, conseiller en financement agricole à la Société de financement agricole du Québec.

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	1
1 LA DIMENSION TERRITOIRE .....	4
1.1 L'ASPECT TERRITORIAL DES TRANSFORMATIONS DE LA CAISSE .....	4
1.1.1 Les fusions.....	4
1.1.2 L'adhésion au CFE de Lanaudière-Centre .....	8
1.1.3 Portrait territorial des caisses populaires Desjardins dans Lanaudière .....	9
1.1.4 Kildare comme territoire .....	10
1.2 LE TERRITOIRE MICRO-RÉGIONAL .....	11
2.....LA DIMENSION ENTREPRISE.....	18
2.1 CARACTÉRISTIQUES SOCIOÉCONOMIQUES DU MILIEU .....	19
2.1.1 L'ensemble du territoire .....	19
2.1.2 La MRC de Joliette.....	23
2.2 BESOINS FINANCIERS ET RÉPONSES APPORTÉES .....	25
2.2.1 Les besoins des entreprises et les réponses du milieu.....	26
2.2.2 Les besoins des particuliers et les réponses du milieu .....	29
3.....LA DIMENSION ASSOCIATION .....	32
3.1 LE POUVOIR DES MEMBRES.....	32
3.2 L'IMPLICATION AUPRÈS DES ASSOCIATIONS .....	34
3.3 LES RÉSEAUX.....	35
4.....LA DIMENSION DU DÉVELOPPEMENT .....	42
4.1 CONTRIBUTION FINANCIÈRE .....	42
4.2 CONTRIBUTION NON FINANCIÈRE.....	44
4.3 ARRIMAGE.....	45
4.3.1 Arrimage avec les priorités de développement économique.....	46
4.3.2 Arrimage avec les priorités de développement social.....	47
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	49
APPENDICE A	
CARTE DES MUNICIPALITÉS DE LA MRC DE JOLIETTE ET DE LA CAISSE	
DE KILDARE .....	53
BIBLIOGRAPHIE .....	54

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Comparaison des caisses.....	6
Tableau 2 Ressources humaines de la caisse de Kildare .....	7
Tableau 3 Répartition territoriale des sièges sociaux et des points de service des caisses populaires de la Fédération de Lanaudière dans chacune des MRC de la région de Lanaudière.....	9
Tableau 4 Les acteurs du développement économique et social de la MRC de Juliette.....	12
Tableau 5 Les services publics en éducation et en santé dans la MRC de Juliette.....	13
Tableau 6 Catégorie et localisation des groupes communautaires .....	14
Tableau 7 Territoires d'action des organismes.....	14
Tableau 8 Données socioéconomiques des MRC, de la région et du Québec.....	19
Tableau 9 Données socioéconomiques de la ville et des villages .....	21
Tableau 10 Composition du ÇA de la caisse de Kildare en février 2000 .....	33
Tableau 11 Composition du CVD de la caisse de Kildare en 2000.....	33
Tableau 12 Territoires d'implication des administrateurs de la caisse de Kildare .....	36
Tableau 13 Secteurs d'implication des administrateurs de la caisse de Kildare .....	36
Tableau 14 Territoires d'implication des administrateurs du CLSC de Juliette .....	38
Tableau 15 Secteurs d'implication des administrateurs du CLSC de Juliette .....	39
Tableau 16 Territoires d'implication des administrateurs du CLD de Juliette .....	39
Tableau 17 Secteurs d'implication des administrateurs du CLD de Juliette .....	40
Tableau 18 Comparaison des % des trop-perçus après impôt versés en dons et commandites.....	43
Tableau 19 Les priorités économiques du milieu et l'intervention de la caisse .....	47
Tableau 20 Les priorités sociales du milieu et l'intervention de la caisse.....	48

## LISTE DES ACRONYMES EMPLOYÉS

ACEF	Association coopérative d'économie familiale
AFEAS	Action féminine pour l'éducation et l'action sociale
AG	Assemblée générale
AVDL	Assurance vie Desjardins-Laurentienne
ÇA	Conseil d'administration
CDR	Coopérative de développement régionale
CFE	Centre financier aux entreprises
CHRDL	Centre hospitalier régional de Lanaudière
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de soins communautaires
CVD	Conseil de vérification et de déontologie
DEC	Diplôme d'études collégiales
DG	Directeur général
FAQ	Financière agricole du Québec
FES	Fonds d'économie sociale
FLI	Fonds local d'investissement
FTQ	Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PLACÉE	Plan d'action pour l'économie et l'emploi
PME	Petites et moyennes entreprises
RAAQ	Régie des assurances agricoles du Québec
SAJE	Service d'aide aux jeunes entrepreneurs
SFA	Société de financement agricole du Québec
SOLIDE	Société locale d'investissement pour l'économie et l'emploi
TROCL	Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière
UPA	Union des producteurs agricoles

## INTRODUCTION

Cette étude de cas fait partie d'un projet de recherche se basant sur une hypothèse stipulant que les services coopératifs financiers de proximité, en plus de leur fonction économique, ont une fonction de cohésion sociale. Plus spécifiquement, l'objectif de la recherche est de voir comment, vivant des restructurations territoriales, les caisses populaires qui fusionnent arrivent encore (ou non) à contribuer à la cohésion sociale d'un territoire lui-même en transformation. Une double mouvance est ainsi à l'étude : celle de la reconfiguration des caisses populaires et celle de la redéfinition des territoires locaux. En effet, les territoires de fonctionnement et de référence de plusieurs organismes s'élargissent. On assiste à la création d'un nouveau territoire local qui est intermunicipal. À ce sujet, au Québec, une entité administrative intermunicipale a été créée : la municipalité régionale de comté (MRC). Plusieurs organismes gouvernementaux épousent déjà ses frontières comme les centres locaux de développement (CLD), les centres locaux d'emploi (CLE) et les centres locaux de services communautaires (CLSC). Il convient alors de savoir si les reconfigurations des caisses populaires, tout en répondant à des impératifs émanant des transformations du secteur financier, s'arriment à ce territoire qu'on désignera comme le «nouveau local». Nous cherchons alors à voir s'il y a correspondance entre le nouveau territoire de la caisse et le nouveau territoire de fonctionnement d'organismes micro-régionaux ou supra- locaux. Au-delà du découpage des territoires, nous nous intéressons aussi à l'arrimage de la caisse avec les problématiques de développement économique et social de son milieu.

La caisse choisie pour cette étude est la caisse populaire Desjardins de Kildare. Ce choix a été proposé par la Fédération des caisses populaires de Lanaudière. Il s'agit d'un cas jugé intéressant puisque les fusions y ont été amorcées il y a près de deux ans, ce qui permet d'en apercevoir certains effets. La caisse de Kildare a réalisé trois fusions. Elle se retrouve avec un siège social et trois points de services. Elle dessert donc quatre villages. De plus, elle adhère à un Centre financier aux entreprises (CFE) situé dans une ville qui ne fait pas partie de son territoire.

Les résultats exposés ici viennent en partie de renseignements recueillis lors d'entrevues réalisées entre juillet 2000 et octobre 2000 avec des représentants de la caisse étudiée et



d'organismes jouant un rôle important dans le développement du milieu (CLD, CLSC). Plusieurs renseignements ont aussi été recueillis ou validés grâce à de brèves entrevues téléphoniques faites avec des représentants de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Lanaudière, de la Coopérative de développement régional (CDR), du CFE, de l'unité locale de l'Union des producteurs agricoles (UPA), de la Société de financement agricole du Québec, de la coopérative agricole et de groupes communautaires. Pour recueillir les autres informations, nous avons eu recours à la lecture des rapports annuels de chacune des caisses avant fusion de même qu'à celui de la nouvelle caisse. Nous avons aussi consulté le plan d'affaires de la caisse et le plus récent rapport annuel du Mouvement des caisses Desjardins. Concernant les autres organismes, nous avons lu le rapport de la dernière assemblée générale du CLD, incluant son plan d'action pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) de même que le rapport annuel du Service d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE). Nous avons aussi examiné un document faisant l'analyse du marché du travail dans la MRC de Juliette et nous avons lu la programmation en organisation communautaire du CLSC. Plusieurs informations statistiques et historiques ont été recueillies sur Internet.

Les résultats sont présentés selon un modèle élaboré par l'équipe de recherche «coopératives financières et cohésion sociale». Cette grille comporte quatre dimensions : la dimension territoriale ou spatiale, la dimension financière vécue par la caisse en tant qu'entreprise, la dimension démocratique de la caisse en tant qu'association et la dimension du développement local. L'étude de ces dimensions vise spécifiquement à répondre aux questions suivantes :

1. Quel est l'ancrage de la nouvelle caisse dans la territorialité supra-locale ?
2. Comme entreprise, comment la nouvelle coopérative financière répond-elle aux besoins en services financiers de son milieu (particuliers, entreprises)?
3. Comme association, comment sa nouvelle gouvernance combine-t-elle l'ancien et le nouveau local; quel est son arrimage aux nouveaux réseaux supra-locaux ?
4. Quel est le rapport de la caisse au développement du milieu (secteurs et projets structurants, etc.) ?

En conclusion, nous tentons de dégager certaines pistes décrivant les conditions à l'intérieur desquelles les regroupements de caisses permettent davantage à ces dernières de contribuer à la cohésion sociale.

# 1 La dimension TERRITOIRE

## Quel est l'ancrage géographique de la caisse dans le territoire «supra-local»?

Pour saisir la dimension territoriale, nous procédons en deux étapes. Premièrement, nous nous penchons sur la reconfiguration territoriale de la caisse en relatant l'historique de ses transformations. En second lieu, nous observons le nouveau territoire local de référence : le territoire supra-local ou micro-régional.

### 1.1 *L'aspect territorial des transformations de la caisse*<sup>1</sup>

#### 1.1.1 Les fusions

L'initiative des fusions a été prise par le directeur général (DG) de la caisse de Kildare, alors qu'il était directeur général de la caisse de Saint-Ambroise-de-Kildare. Comme celui-ci siège à la fédération et dans les filiales de Desjardins comme l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne (AVDL) depuis une quinzaine d'année, il était bien informé des grandes orientations du Mouvement et il a vu venir la nécessité de regrouper les caisses. Ainsi, dès 1996, il a couché sur papier sa vision de l'avenir de la caisse de Saint-Ambroise-de-Kildare et de son propre avenir. Sachant que la fédération ferait une intervention pour encourager les regroupements, il a dès lors envisagé les fusions et a commencé à évaluer ce qu'elles entraîneraient pour sa caisse. En 1998, la fédération a effectivement pris position en faveur des regroupements. Dès le lendemain, il est entré en contact avec les DG des caisses voisines pour mentionner son intérêt à faire des projets avec eux. Ses offres n'ont pas toutes engendré des fusions car certaines caisses ont présenté des réticences. De plus, il s'est rendu compte que les fusions présentaient le défi de faire travailler les gens ensemble.

Les trois fusions ne se sont pas faites simultanément, mais l'une après l'autre. Des impératifs financiers guidaient chacune d'elles. Avant qu'elles aient lieu, la caisse de Saint-Ambroise-de-Kildare, située dans la MRC de Juliette était rentable et elle versait des

---

<sup>1</sup> Une carte de la MRC de Juliette et des municipalités où on trouve des points de services de la caisse se trouve à l'appendice A.

ristournes, mais elle était fortement emprunteuse. Les fusions se sont déroulées dans l'ordre chronologique ci-après :

1. Fusion avec la caisse de Sainte-Marcelline-de-Kildare (dans la MRC de Matawinie), la plus petite caisse de la fédération qui avait des problèmes de rentabilité et n'avait jamais versé de ristourne. Au départ, les directeurs généraux (DG) ont envisagé un partenariat, option préférée par le DG de Sainte-Marcelline-de-Kildare. Cependant, les parties en sont rapidement venues au constat que seule une fusion pouvait redresser la situation.
2. Fusion avec la caisse de Saint-Liguori (dans la MRC de Montcalm) qui était moyennement rentable et prêteuse.
3. Fusion avec la caisse de Sainte-Mélanie (dans la MRC de Juliette) qui n'était pas rentable et n'avait jamais versé de ristourne.

Pour chaque fusion, les premières négociations se faisaient entre les DG. Il était impératif de régler la question de l'avenir du DG de la caisse qui se faisait fusionner. L'ancien DG de Sainte-Mélanie occupe un poste de directeur service aux particuliers au sein de la caisse de Kildare. Ainsi, l'ancien directeur de Sainte-Marcelline s'était fait offrir un poste de conseiller commercial, mais l'a finalement refusé pour aller travailler à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec. L'ancien directeur de Saint-Liguori a pris sa retraite.

La bonne entente entre les DG est donc un élément qui facilite les fusions. Toutefois, ce n'est pas le seul critère qui détermine le succès d'un projet de fusion ; il importe aussi de tenir compte de l'attirance naturelle des membres vers un lieu de service. Ainsi, la caisse de Notre-Dame-de-Lourdes n'a pas été fusionnée par celle de Kildare, mais bien par celle de Notre-Dame-des-Prairies à Joliette et ce, malgré que l'ancien DG de caisse de Notre-Dame-de-Lourdes soit actuellement l'un des directeurs aux services aux particuliers de la caisse de Kildare. Une fois que les DG s'entendaient pour fusionner, les conseils d'administration (ÇA) des caisses concernées acceptaient le projet sans trop de réticences. À chaque fois, des assemblées générales spéciales étaient tenues durant lesquelles il fallait régler les questions de représentativité des différentes paroisses au sein du ÇA de la nouvelle caisse. Dans le cas étudié, cela n'a pas posé de difficultés. Nous

reviendrons plus loin sur la composition du ÇA et du conseil de vérification et de déontologie (CVD) de la nouvelle caisse.

Depuis les fusions, le problème de rentabilité de Sainte-Marcelline-de-Kildare est réglé et la caisse de Kildare est légèrement emprunteuse, mais moins que ne l'était celle de Saint-Ambroise-de-Kildare. Après une année complète de fonctionnement, la caisse de Kildare va verser des ristournes. Le portrait des caisses est le suivant :

**Tableau 1 Comparaison des caisses**

Caisse	Actif	Comptes	Épargne vs crédit	Trop-perçus / 1 00\$ actif	Ristourne
St-Ambroise	47 M	3956	- 6 364 381	7.26	oui
Ste-Marcelline	10M	1623	687000	0	non
St-Liguori	21 M	1643	265 000	2.99	non
Ste-Mélanie	24 M	2794	- 1 280 000	0	non
Total avant fusion	102 M	10016	-	-	-
Kildare	111 M	10834	-4900412	1.12 (en 6 mois)	oui

On remarque que la caisse fusionnante (celle de Saint-Ambroise) était la plus grosse et que l'ordre des fusions reflète la taille des caisses, en commençant par la plus petite. Dans les quatre caisses qui ont fusionné, il n'y avait pas de surplus d'effectif de sorte que les fusions n'ont presque pas entraîné de mise à pied. La seule mise à pied effectuée concerne un conseiller de Saint-Liguori qui ne voulait pas se former. Son poste a été aboli car il représentait un surplus d'effectif. Il a reçu une prime de séparation. Aujourd'hui, il siège sur le CVD de la caisse de Kildare. Les autres coupures de postes ont été absorbées grâce aux départs créés par le recrutement de personnel au CFE. Il s'agit de déplacements de postes de conseillers aux entreprises.

Le tableau suivant présente les ressources humaines présentent au 29 février 2000.

**Tableau 2 Ressources humaines de la caisse de Kildare**

Poste	Saint-Ambroise	Sainte-Marcelline	Saint-Liguori	Sainte-Mélanie
Directeur général	1			
Directeur service aux particuliers	2			
Conseiller service aux particuliers	3	2	2	2
Secrétaire de direction	1			
Commis service aux particuliers	2	1	1	1
Agent service courant	2			
Téléphoniste	1			
Caissière	2	1	3	2
Caissière surnuméraire	4	2		
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

Aujourd'hui, la réingénierie est au même stade dans les quatre constituantes de la caisse de Kildare : la politique de la main-d'œuvre y a été mise en place. Par rapport à ce que nous observons au tableau 2, datant de février 2000, quelques postes de caissières ont été transformés en postes de conseillers aux particuliers. La réingénierie va susciter l'ouverture de quelques postes de conseillers pour les particuliers.

Dans chacun des points de service, un répondant est nommé. Il s'agit d'un conseiller aux services aux particuliers qui est responsable de la transmission des informations et des directives émanant du siège social. À l'occasion, cette personne a des fonctions de gestion à accomplir. Une seule téléphoniste dessert les quatre constituantes de la caisse. Elle travaille à partir du siège social. Toutefois, les quatre numéros de téléphone ont été préservés. Les membres continuent donc à appeler au numéro auquel ils étaient habitués et la téléphoniste dirige les appels vers le bon point de service.

Depuis les fusions, les chèques des membres ont été remplacés pour que l'identification de la caisse y soit modifiée. Chaque membre a reçu vingt-cinq (25) chèques gratuitement. Ceux qui venaient de se faire émettre un lot de chèque important, ont vu ce lot entier remplacé gratuitement. Bientôt, les enseignes des anciennes caisses seront enlevées. À leur place, on posera des identifications mentionnant le nom de la caisse de Kildare et celui du point de service.

Le directeur de la caisse de Kildare envisage une autre fusion avec une caisse qui a déjà fusionné et qui regroupe les paroisses de Sainte-Béatrix et de Saint-Alphonse. Le directeur de la caisse de Sainte-Béatrix-Saint-Alphonse aurait aimé fusionner d'autres caisses, mais cela n'a pas fonctionné. D'autres fusions ont eu lieu autour et, aujourd'hui, la caisse de Sainte-Béatrix-Saint-Alphonse est plutôt isolée. Cette caisse qui a un actif de 40 millions de \$ est située dans la MRC de Matawinie où on retrouve le point de service Sainte-Marcelline-de-Kildare de la caisse de Kildare. Le directeur de la caisse de Kildare a donc ouvert une porte pour accueillir la caisse de Sainte-Béatrix-Saint-Alphonse quand le directeur de celle-ci en sentira le besoin. Si cette fusion se réalise, la caisse de Kildare aura un actif d'environ 150 millions de \$. Le directeur de la caisse de Kildare considère que ce niveau d'actif deviendra bientôt un minimum pour qu'une caisse puisse être bien structurée et soit en mesure de se payer les ressources physiques, technologiques et humaines dont elle a besoin pour faire face aux besoins des membres.

#### 1.1.2 L'adhésion au CFE de Lanaudière-Centre

Les fusions décrites ci-haut portent sur les services au particulier. Pour offrir les services aux entreprises, la caisse adhère au CFE de Lanaudière-Centre qui est situé à Juliette et qui dessert sept caisses. Ce centre financier regroupe les services conseils offerts aux entreprises, notamment à celles du secteur agricole, très présentes sur le territoire de la caisse de Kildare. Pour chaque dossier transféré au CFE, les caisses doivent déboursier un montant fixe, peu importe la taille du dossier. À Kildare, il y a beaucoup de petits dossiers ce qui haussait le coût de l'adhésion. Au départ, ce coût était pratiquement le double que celui engendré par le traitement des dossiers à la caisse. Malgré cela, les membres de la caisse de Kildare ont choisi de faire partie du CFE, pour éviter de se retrouver isolés des autres caisses et pour avoir accès à un service spécialisé. Le directeur général de la caisse de Kildare s'est fait élire président du comité de coordination du CFE. Ce comité regroupe les directeurs de toutes les caisses «clientes» du CFE. Le CFE a aussi un comité d'orientation regroupant les présidents des caisses. Parmi les caisses en alliance dans le CFE, deux autres ont effectué des fusions. Notons que les dossiers transférés au CFE continuent à apparaître aux états financiers de la caisse d'où ils sont issus. Les entrepreneurs continuent alors à être membres d'une caisse et non du CFE. D'ailleurs, ce sont les employés du CFE qui se déplacent pour rencontrer les

membres-entreprises et non l'inverse. Ils se rendent à la fois dans les bureaux des sièges sociaux des caisses et dans ceux de leurs points de services. De même, ils peuvent se déplacer chez le membre, ce qui se fait beaucoup dans le cas des membres agriculteurs. Enfin, notons que personnel du CFE est employé par la Fédération des caisses populaires de Lanaudière.

### 1.1.3 Portrait territorial des caisses populaires Desjardins dans Lanaudière

La Fédération des caisses populaires Desjardins de Lanaudière compte vingt-neuf (29) caisses auxquelles sont rattachés quarante-huit (48) points de service, soit en moyenne 1,6 point de service par caisse. On dénombre douze (12) caisses ayant effectué au moins une fusion et, parmi celles-ci, il y en a trois (3) qui ont fusionné sur un territoire couvrant plus d'une MRC. C'est la caisse de Kildare qui a réalisé le plus de fusions, c'est-à-dire trois. Le tableau suivant présente la répartition des points de services et des sièges sociaux, dans les différentes MRC de Lanaudière. Nous avons indiqué la population de chaque MRC de façon à voir si la répartition se fait en fonction de la taille de la population.

**Tableau 3 Répartition territoriale des sièges sociaux et des points de service des caisses populaires de la Fédération de Lanaudière dans chacune des MRC de la région de Lanaudière**

MRC	Population	Nombre de points de service	Nombre de sièges sociaux	Nombre de sièges sociaux auxquels sont rattachés au moins un autre point de service
Les Moulins	1 11 553	2	1	1
L'Assomption	106693	1	1	0
Joliette	54624	10	5	4
Matawinie	44091	14	7	4
Montcalm	40072	9	8	0
D'Autray	39623	12	7	3

Ce tableau semble indiquer que la répartition des caisses populaires ne suit pas celle de la population. Il faut toutefois savoir que le découpage territorial des fédérations régionales de Desjardins ne suit pas exactement celui des régions administratives de sorte qu'une partie du territoire administratif de Lanaudière se retrouve dans le territoire de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec,



plutôt que dans celui de la Fédération de Lanaudière. Ainsi, les MRC des Moulins et de l'Assomption ne font pas entièrement partie du territoire de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Lanaudière. Cela explique en partie pourquoi on y retrouve peu de trace de cette fédération.

Par ailleurs, il n'y a pas de concentration des caisses fusionnantes à l'intérieur d'une MRC précise. La seule MRC qui ne compte pas de sièges sociaux auxquels se rattachent d'autres points de service est celle de Montcalm. Cela n'est toutefois pas le signe d'un exode des centres de décisions des caisses vers une autre MRC puisqu'une seule fusion réalisée touche au territoire de cette MRC.

Presque toutes les caisses de la fédération (27 sur 29) adhèrent à un CFE. Les deux seules qui ne font pas partie de ces structures sont la caisse de Lanoraie et la caisse de Joliette. Cette dernière compte trois points de service. Rappelons que le CFE auquel la caisse de Kildare adhère est celui de Lanaudière Centre, situé à Juliette. Son territoire couvre la MRC de Juliette, une partie de celle d'Autray, une partie de celle de Matawinie et une partie de celle de Montcalm. Deux des autres caisses qui se trouvent au CFE de Lanaudière Centre ont réalisé des fusions et elles se sont faites à l'intérieur de la MRC de Juliette. La situation géographique du CFE n'a pas d'impact important pour les membres puisque les employés du CFE se déplacent pour rencontrer les membres.

Ce bref portrait territorial montre que les regroupements des services des caisses, que ce soit par les fusions ou par l'adhésion à un CFE, ne se font pas en suivant les limites des territoires administratifs.

#### 1.1.4 Kildare comme territoire

Nous savons que les quatre points de service de la caisse de Kildare sont situés dans trois MRC différentes (Juliette, Matawinie et Montcalm). Malgré cela, le territoire de la caisse de Kildare comporte une certaine cohérence puisque les quatre villages qui le composent sont adjacents les uns aux autres. De plus, le territoire sur lequel les fusions prennent place correspond, au moins en partie, à l'ancien canton de Kildare. L'histoire de ce canton nous apprend que certaines des municipalités actuelles impliquées dans la fusion de la caisse ont déjà partagé des services. Ainsi, dans les années 1920, avant que

Sainte-Marcelline ne soit une paroisse, les services religieux y étaient dispensés par le curé de Saint-Ambroise-de-Kildare. Kildare réfère aussi à un projet avorté de création d'un village dortoir pour des militaires retraités venus d'Irlande pour faire la guerre canado-américaine de 1812-1815. Les plans de cette «Ville de Kildare» ont été faits avant ceux de Juliette et, même si le projet n'a jamais pris l'ampleur projetée, il a pu laisser des traces dans l'imaginaire des habitants du coin. Le nom de «Kildare» se retrouve aujourd'hui dans ceux de deux des villages concernés par la fusion de la caisse et c'est le terme qui a été retenu comme nom pour la caisse fusionnée. Une certaine identité tirée de l'histoire du canton est donc possible à établir sur le territoire de la caisse, même s'il n'y a pas correspondance exacte entre ces deux espaces. Nous remarquerons plus loin que le nom du syndicat de base de l'UPA contient aussi l'appellation Kildare.

## **1.2 Le territoire micro-régional**

Dans la présente étude de cas, il est difficile de circonscrire le territoire supra-local à prendre en compte. La caisse choisie est implantée dans quatre villages (Saint-Ambroise-de-Kildare, Sainte-Marcelline-de-Kildare, Sainte-Mélanie et Saint-Liguori) et adhère à un CFE situé à Juliette, la ville centre de la région de Lanaudière. La ville et les villages concernés sont situés dans trois MRC différentes : Juliette, Matawinie et Montcalm. L'étude réalisée ne permettant pas d'étudier en profondeur ces trois MRC, nous avons choisi de concentrer nos efforts sur la MRC de Joliette puisqu'on y retrouve le siège social de la caisse (à Saint-Ambroise-de-Kildare), un autre de ses points de service (à Sainte-Mélanie) et le CFE auquel elle adhère (à Joliette).

Les principaux acteurs impliqués dans le développement de la MRC de Joliette sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 4 Les acteurs du développement économique et social de la MRC de Joliette**

### Développement économique

**Le CLP de Joliette** s'est formé en 1998, à partir de la structure de la Corporation de développement économique de la région de Joliette qui existait depuis 1988. Celle-ci desservait l'ensemble du territoire de la MRC de Joliette depuis 1990 et le CLD couvre le même territoire. Il est situé à Joliette. Les orientations du CLD sont :

- Favoriser le développement **bioalimentaire**;
- Développer le pôle naturel de la MRC de Joliette pour **l'économie sociale**;
- Consolider les entreprises d'économie sociale;
- Favoriser la concertation, le partenariat et la promotion de l'économie sociale;
- Développer la formation;
- Favoriser la concertation, le partenariat et la promotion dans la gestion des compétences;
- Favoriser la création d'emplois pour les **jeunes** par la création d'entreprises;
- Favoriser l'intégration des jeunes;
- Développer des zones industrielles avec infrastructures;
- Consolider le **pôle industriel** autour des **PME** et des **grandes entreprises**;
- Développer la **recherche et le développement**;
- Développer la main-d'œuvre spécialisée pour l'industrie;
- Développer le potentiel industriel;
- Développer le marché pour les industries;
- Favoriser la création d'emplois pour les **travailleurs autonomes** par la création d'entreprises.

Notons que les objectifs et les actions à entreprendre restent à définir concernant le développement du secteur commercial et du secteur tourisme et culture.

**Le CLE de Joliette** a comme mission de lutter contre l'exclusion et de lutter contre le chômage sur le territoire de la MRC. Il est situé à Joliette.

**Le Carrefour jeunesse emploi (CJE) D'Autrav-Joliette** dessert les deux MRC. Son bureau principal est situé à Berthierville, mais il a des points de service à Joliette, Lavaltrie et St-Gabriel-de-Brandon.

**La coopérative de développement régional (CDR) de Lanaudière** a été fondée en 1986 pour permettre aux coopératives de la région de Lanaudière d'être des acteurs de leur propre développement économique.

Elle est située à Joliette et ses orientations sont :

- Faire connaître l'outil de développement qu'est la coopérative;
- Favoriser la relève d'entreprises par la formule de travailleurs actionnaires;
- Développer les secteurs du **tourisme** et du **loisir**, de la **santé** et de **l'environnement**.

**Le syndicat de base de Kildare-Lanaudière** est la structure territoriale locale de l'Union des producteurs agricoles (UPA). Il regroupe les agriculteurs pratiquant toutes les productions. Son rôle est de représenter l'intérêt de ses membres au sein de la Fédération régionale et de leur offrir des services de formation et d'information. Ce syndicat est issu d'une fusion et son nouveau territoire correspond à celui de la MRC de Joliette.

**Tableau 4 (suite)**

<u>Développement social</u>
<p><b>La Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière (TROCL)</b> regroupe les organismes communautaires de l'ensemble de la région. Plusieurs de ces organismes ont un territoire d'action régional. Le tableau 6 présente ceux situés dans la MRC de Joliette.</p> <p><b>Le CLSC de Joliette</b> a un territoire d'action correspondant à celui de la MRC. Il est situé à Joliette et n'a pas de points de service ailleurs, seuls ses services de vaccination sont décentralisés. Les orientations de l'organisation communautaire du CLSC sont :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la connaissance de la réalité socioéconomique de la MRC;</li><li>• Initier des projets favorisant la prise en charge par les communautés, dans une approche multisectorielle;</li><li>• Améliorer les connaissances et les compétences des bénévoles et des membres des organismes communautaires;</li><li>• Favoriser la consolidation des organismes communautaires de la MRC;</li><li>• Répondre aux demandes du milieu concernant le développement de nouveaux groupes ou de nouveaux projets;</li><li>• Favoriser la concertation entre les ressources communautaires de la MRC;</li><li>• Collaborer aux programmation des différentes équipes du CLSC;</li><li>• Informer les intervenants du CLSC des ressources communautaires de la MRC;</li><li>• Faciliter les liens entre les intervenants du CLSC et les organismes communautaires.</li></ul>

Les services publics en santé et en éducation qui sont offerts sur le territoire de la MRC sont présentés au tableau suivant.

**Tableau 5 Les services publics en éducation et en santé dans la MRC de Joliette**

<p><b>Le Centre hospitalier régional de Lanaudière (CHRDU)</b> est situé à Saint-Charles-Borromée dans la MRC de Joliette et couvre le territoire de la région de Lanaudière.</p> <p><b>La commission scolaire des Samarres</b> a été créée en 1998, suite à la fusion de trois commissions scolaires. Elle compte plusieurs écoles primaires et deux polyvalentes. Son territoire d'action correspond aujourd'hui à la MRC de Joliette.</p> <p><b>Le Cégep régional de Lanaudière</b> est situé à Joliette.</p> <p><b>L'Université du Québec à Trois-Rivières</b> a un point de service à Joliette. Elle y offre des certificats dans des disciplines liées à l'activité économique de la MRC.</p>
---

Par ailleurs, en 1997, les groupes communautaires œuvrant sur le territoire de la MRC de Joliette étaient répartis de la façon présentée au tableau suivant.

**Tableau 6 Catégorie et localisation des groupes communautaires**

Catégorie	Nombre	Localisation
Faible revenu	8	Tous à Joliette
Famille	9	Tous à Joliette
Femmes	4	3 à Joliette 1 à N-D-des-Prairies
Jeunesse	11	4 à Joliette 1 à N-D-des-Prairies
Multisectorielle	9	Tous à Joliette
Personnes âgées	4	1 à Joliette 1 à Ste-Mélanie 1 à St-Paul 1 à Crabtree
Personnes handicapées	9	Tous à Joliette
Santé mentale	5	4 à Joliette 1 à St-Charles-Borromé
Santé physique	5	Tous à Joliette
Toxicomanie	2	Tous à Joliette

Source : Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière (TROCL)

Le tableau suivant résume les territoires d'action des différents organismes.

**Tableau 7 Territoires d'action des organismes**

Organisme	Territoire	Localisation principale	Autres points de service
CLD	MRC de Joliette	Joliette	Aucun
CLE	MRC de Joliette	Joliette	Aucun
CJE	MRC de Joliette et D'Autray	Berthierville	Joliette Lavaltrie St-Gabriel-de-Brandon
CDR	Région de Lanaudière	Joliette	Aucun
UPA locale	MRC de Joliette	Joliette	
TROCL	Lanaudière	90 % à Joliette	
CLSC	MRC de Joliette	Joliette	Aucun, mais service de vaccination décentralisé
Académie populaire		Joliette	
Maison de la coopération		Joliette	
Carrefour des organismes		Joliette	
Caisse de Kildare	Quatre municipalités situées dans trois MRC	St-Ambroise-de-Kildare	Ste-Mélanie Ste-Marcelline ; St-Liguori
CFE de Lanaudière-Centre	Territoire des sept caisses toutes situées dans Lanaudière centre.	Joliette	Services offerts dans chaque caisse

L'Académie populaire est une bâtisse logeant dix-huit organismes communautaires qui en sont copropriétaires et qui partagent des services comme le photocopieur, l'accueil, etc. Le manque de place à l'Académie populaire a mené à la fondation d'un deuxième groupe :

la Maison de la coopération. Cette maison regroupe des coopératives et des organismes à but non lucratif (OBNL). Le principe est le même que celui de l'Académie populaire, mais les organismes qui y sont réunis partagent davantage de services en informatique et en télécommunication. Pour sa part, le Carrefour des organismes est un lieu logeant des organismes communautaires. Il est géré par Centraide.

La ville de Juliette exerce une attraction qui se fait sentir dans la localisation des organismes. Ceux-ci offrent peu de services décentralisés, contrairement à la caisse de Kildare qui est présente dans chacun des villages qu'elle dessert. L'attraction exercée par la ville génère à la fois des éléments contribuant à la cohésion sociale de la MRC et d'autres y nuisant.

La ville de Juliette était une ville centre avant même l'existence de la MRC comme entité administrative. Les gens des municipalités avoisinantes s'y identifiaient déjà. La ville était le lieu de regroupement des services publics provinciaux et de plusieurs services communautaires. Les gens s'y identifiaient comme consommateurs et parfois comme travailleurs.

Aujourd'hui, l'attraction qu'exerce la ville de Juliette dépasse le territoire de la MRC, certains habitants de la MRC de Matawinie se sentant appartenir davantage à la MRC de Juliette. Avec la présence de la ville de Juliette et la tendance des habitants de la MRC à la considérer comme un lieu «naturel» de consommation et de dispense de service, le territoire de la MRC correspondrait à un espace vécu.

Parallèlement à la concentration de services publics provinciaux et de services communautaires dans la ville de Juliette, plusieurs services publics dépendant des autorités municipales sont maintenant regroupés sur le territoire de la MRC. Par exemple, le service de police est partagé par toutes les municipalités de la MRC et des démarches de regroupement de services sont en cours dans différents secteurs d'activité. Alors, indépendamment des fusions de municipalités, les partages de services sont appelés à prendre de l'ampleur.

Dans cette perspective, les municipalités ont convenu de supporter financièrement et le développement économique de l'ensemble de la MRC. À travers le CLD, elles peuvent

alors être appelées à travailler de concert sur un projet d'implantation d'entreprises. Toutefois, les retombées du développement économique sont évaluées indépendamment par chaque municipalité et celles-ci n'ont pas décidé de créer un seul parc industriel pour la MRC. La coopération intermunicipale cohabite donc avec une certaine concurrence entre les municipalités.

Ainsi, il est parfois difficile de développer des objectifs communs à toutes des municipalités. En effet, les projets de fusions de municipalités rencontrent beaucoup de résistance dans toutes les municipalités autres que la ville de Juliette. De plus, le développement économique et social se fait sur une trame de fond mettant en opposition l'autonomie de chaque municipalité et les partages de services. Les instances de développement qui travaillent sur l'ensemble du territoire de la MRC doivent traiter avec des organismes et des interlocuteurs situés dans chacune des municipalités ce qui complique leur travail. Par exemple, le CLD doit traiter avec les maires de chacune des municipalités de la MRC.

Nous voyons donc que le territoire de la MRC correspond à un certain espace vécu, même si cela ne se traduit pas par le partage de tous les objectifs poursuivis par les municipalités. Par ailleurs, le territoire de la caisse correspond en partie à un espace possédant des traits historiques pouvant potentiellement créer de la cohésion. En effet, l'histoire du canton de Kildare a laissé des traces dans l'imaginaire collectif qui se font sentir dans l'appellation de certains lieux et de certains organismes. Or, le territoire de la caisse ne correspond pas avec celui de la MRC (et de plusieurs des organismes qu'on y trouve comme le CLD et le CLSC). Ainsi, l'arrimage entre la caisse et les autres organismes présente certaines difficultés que nous explorerons plus loin. Notons que la situation périphérique de la caisse étudiée ne facilite pas cet arrimage. L'étude d'une caisse située dans la ville de Juliette aurait pu donner un autre portrait.

De plus, l'ensemble de la région de Lanaudière a des difficultés concernant la cohésion sociale. Elle a été créée à la fin des années 1980 et n'a pas d'histoire longue à laquelle les habitants s'identifient. Le besoin de développer le capital social a même été identifié comme la priorité d'action du Conseil régional de développement de Lanaudière. La différence entre ses zones urbaines et rurales ne l'aide pas à se définir. Au sein d'une région en déficit de cohésion, la contribution des organismes à une cohésion sur

l'ensemble du territoire est difficile à établir. Par ailleurs, le territoire de la caisse de Kildare, comme celui des autres caisses, est micro-régional, ce qui ne la positionne pas comme l'organisme le plus susceptible de porter la cohésion de l'ensemble de la région.



## **2 La dimension ENTREPRISE**

### **Comment la caisse répond-elle aux besoins financiers de son milieu ?**

En tant que coopératives, les caisses populaires sont constituées d'un volet entreprise et d'un volet associatif. Nées pour répondre aux besoins de leurs membres qui étaient délaissés par le marché, elles se restructurent pour assurer leur survie en tant qu'entreprise dans un marché en concurrence. Ainsi, les caisses populaires sont soumises aux réalités du secteur financier. Celui-ci connaît des transformations importantes et la concurrence s'y accroît, notamment en raison de l'offre de services électroniques. Ainsi, au courant des années 1990, le Mouvement Desjardins a amorcé une réingénierie de ses processus d'affaires. Selon Lévesque, Bélanger et Mager (1999), il apparaissait alors que le Mouvement Desjardins était confronté à la présence de coûts d'opération plus élevés que ceux des banques, à la diminution des parts des marchés les plus payants et à l'insatisfaction des membres liée à diverses causes dont le retard technologique. Les restructurations actuelles sont souvent considérées comme faisant partie du processus de réingénierie. Elles apparaîtraient pour permettre aux caisses de mieux faire face à une concurrence et de se donner les moyens pour survivre. Ainsi, tant les fusions de caisses que l'adhésion à un CFE semblent s'inscrire dans un modèle de reconfiguration proposé par les instances centrales pour assurer l'avenir de Desjardins. Ce faisant, les caisses devraient arriver à répondre aux nouveaux besoins de leurs membres.

La caisse populaire de Kildare se trouve au cœur de cette logique sectorielle. Elle ne peut vivre ses transformations en l'ignorant. Toutefois, celles-ci prennent forme au sein d'un territoire local ayant ses caractéristiques socioéconomiques propres. La caisse est donc appelée à composer avec des impératifs sectoriels en même temps qu'avec les besoins spécifiques d'un milieu.

La présente section vise à saisir comment la caisse préserve un équilibre entre les impératifs du secteur et ceux du territoire.

## 2.1 Caractéristiques socioéconomiques du milieu

Pour examiner comment l'entreprise qu'est la nouvelle caisse résultant de fusions répond aux besoins en services financiers de son milieu, il faut connaître les caractéristiques socioéconomiques de celui-ci. Nous l'avons déjà mentionné, il est difficile d'établir les limites de ce milieu. Ainsi, nous présentons une série de données concernant l'ensemble du territoire local de la nouvelle caisse, mais nous analysons plus spécifiquement la situation économique et sociale de la MRC de Juliette, considérée comme principal territoire supra-local de référence.

### 2.1.1 L'ensemble du territoire

**Tableau 8 Données socioéconomiques des MRC, de la région et du Québec**

	MRC Joliette	MRC Matawinie	MRC Montcalm	Région Lanaudière	Ensemble du Québec
Pop. totale (1999)	54624	44091	40072	396 656	7 345 390
% 0-14 ans	18%	17%	21 %	21 %	18%
• % 15-24 ans	14%	11 %	12%	13%	13%
• % 25-34 ans	11 %	10%	13%	12%	14%
• % 35-44 ans	18%	17%	18%	19%	18%
• % 45-54 ans	16%	14%	14%	15%	15%
• % 55-64 ans	10%	13%	10%	9%	10%
% 65 ans et +	13%	17%	11 %	10%	13%
Variation pop. 1991-1998	9,4 %	21,2%	18,3%	14,3 %	3,6 %
Revenu / famille (1996)	45414	36595	38768	47519	49261
% chômage (1996)	11,2 %	16,6 %	14,0 %	10,6%	11,8%
Pop. active (1996)	25860	17055	16805	184985	3 536 205
• % primaire <sup>2</sup>	4,0 %	7,5 %	16,8%	5,6 %	3,4 %
• % secondaire	21,7%	21,6%	24,2 %	22,5 %	21,5%
• % tertiaire	74,3 %	70,9 %	59,0 %	71,9%	75,1 %

Source : Statistique Canada, Estimations de la population.

Compilation : Institut de la statistique du Québec.

Le tableau 8 nous permet de tirer certains constats démographiques et économiques.

Concernant la démographie, nous constatons que dans chacune des MRC étudiées de même que dans l'ensemble de la région, la population s'est accrue de façon plus

<sup>2</sup> Ces pourcentages indiquent le taux de population active travaillant dans chacun des secteurs.

importante que dans l'ensemble du Québec entre 1991 et 1998. Cet accroissement a été moins marqué dans la MRC de Joliette, celle où on trouve la ville centre de la région. Il semble donc que les MRC rurales de Lanaudière ne connaissent pas de problème d'exode particulier. La pyramide d'âge n'est pas identique sur tout le territoire étudié. Par rapport aux autres MRC, de même que par rapport à l'ensemble de la région et à l'ensemble du Québec, Matawinie a une population composée proportionnellement de plus de personnes âgées de 55 à 64 ans et de 65 ans et plus. Parallèlement, elle a moins de gens qui se situent dans toutes les strates d'âges inférieures à 44 ans. La MRC de Joliette a aussi une population plus vieillissante que celle de l'ensemble de la région, mais sa situation ressemble beaucoup à celle de l'ensemble du Québec.

Nous évaluerons la richesse de la population à l'aide du revenu moyen par famille et du taux de chômage. Les MRC de Matawinie et de Montcalm et, dans une moindre mesure celle de Joliette, ont des revenus moyens inférieurs aux moyennes québécoise et régionale et elles ont des taux de chômage plus élevés. Particulièrement dans le cas de Montcalm, on remarque que la portion de la population qui travaille dans le secteur primaire est supérieure à celle de la région et nettement supérieure à celle du Québec. Cela permet de relativiser la différence de revenu par habitant. En effet, les prélèvements en nature faits par les familles agricoles sur leur entreprise (lait, viande, produits du jardin, essence) sont rarement comptabilisés et peuvent représenter des sommes importantes. De même, il n'est pas rare que la maison fasse partie de l'entreprise agricole et que les dépenses qui y sont liées (électricité, téléphone, assurances, etc.) soient comptabilisées avec celles de la ferme. Donc, le revenu d'un agriculteur peut difficilement être comparé à celui du reste de la population active puisque ses dépenses ne sont pas les mêmes.

Les trois MRC concernées par cette étude se distinguent d'abord par la présence d'une ville importante dans l'une d'elles : Joliette. L'identité de la MRC de Joliette est marquée par la présence de cette ville où les organismes publics et les grandes entreprises emploient une bonne partie de la population. D'ailleurs, plusieurs habitants des villages de cette MRC travaillent à Joliette.

La MRC de Matawinie se distingue des autres par sa vaste étendue. Elle compte quinze (15) municipalités qui sont presque toutes situées dans son tiers sud. Malgré cette relative concentration de municipalités, la population n'y est pas dense : une seule des

municipalités a plus de 5000 habitants : Rawdon. Il s'agit de la plus pauvre des MRC de la région de Lanaudière.

La MRC de Montcalm est celle où l'activité agricole a le plus d'importance. On y trouve aujourd'hui une ville de près de 13000 habitants : St-Lin-Laurentides qui a été créée en 2000, suite à une fusion municipale.

Les municipalités des MRC de Matawinie et Montcalm qui se situent à la frontière de la MRC de Juliette ont des caractéristiques similaires à celles de la MRC de Juliette, concernant le fait qu'une partie de leur population travaille dans la ville de Juliette.

**Tableau 9 Données socioéconomiques de la ville et des villages**

	Ville de Joliette	St-Ambroise	Ste-Mélanie	Ste-Marcelline	St-Liguori
Population (1999)	18131	3504	2608	1 303	1 868
% 0-14 ans	15%	22%	22%	18%	20%
• % 15-24 ans	19%	20%	15%	13%	16%
• % 25-34 ans	12%	13%	13%	14%	14%
• % 35-44 ans	15%	19%	17%	16%	16%
• % 45-54 ans	12%	14%	14%	15%	13%
• % 55-64 ans	9%	6%	9%	12%	11 %
% 65 ans et +	17%	6%	10%	13%	11 %
Variation pop. 1991-1996	1 %	9%	8%	11 %	15%
Revenu /famille (1996)	42375	43913	43860	39242	45120
% chômage (1996)	14,3 %	8,8 %	14%	16,1 %	10,5%
• % valeur primaire <sup>3</sup>	3,0 %	10,0 %	11,1 %	7,1 %	15,8%
• % valeur secondaire	19,6%	24,3 %	28,5 %	19,5%	24,4 %
• % valeur tertiaire	77,4 %	65,7 %	60,4 %	73,4 %	59,8 %

Source : Institut de la statistique du Québec

Nous avons inclus dans ce tableau la ville de Joliette même si elle ne fait pas partie du territoire de la caisse parce qu'on y retrouve le CFE auquel la caisse adhère et parce qu'elle a un rôle important sur le territoire que nous étudions.

Le village de Saint-Ambroise est celui où est situé le siège social de la caisse et c'est le plus peuplé sur le territoire de la caisse. Sur ce même territoire, le village de Saint-Liguori est celui qui a connu la plus forte croissance démographique entre 1991 et 1996. Durant cette période, la ville de Joliette a connu un accroissement de sa population bien inférieur à ce qu'on observe tant dans les villages qui l'entourent que dans les MRC

étudiées, dans la région de Lanaudière ou dans l'ensemble du Québec. Il faut croire que c'est la ville, plus que les villages, qui est aux prises avec un problème d'exode de population. De même, c'est dans la ville de Juliette que le vieillissement de la population est le plus marqué. Dans le village de Saint-Ambroise, il y a une proportion beaucoup plus faible de population âgée de 55 ans et plus.

Les revenus moyens des familles de la ville et des villages étudiés sont inférieurs aux moyennes régionale et québécoise et cette situation est particulièrement marquée à Sainte-Marcelline. Ce village est d'ailleurs celui où on observe le taux de chômage le plus élevé. La remarque concernant les revenus des familles agricoles s'applique encore ici pour l'ensemble des villages, mais elle a moins de signification dans le cas de Sainte-Marcelline. La ville de Juliette serait alors le territoire où la situation concernant les revenus des familles serait la plus préoccupante. De plus, on y voit un taux de chômage plus élevé que dans la plupart des autres zones étudiées. Nous reprenons donc l'affirmation voulant qu'il y ait une dichotomie rurale-urbaine sur le territoire.

Globalement, sur le territoire de la caisse (qui ne comprend pas la ville de Juliette), la situation démographique et économique ne présenterait pas de problème particulier. Toutefois, nous pouvons constater que le village de Sainte-Marcelline a une situation économique moins enviable que les autres, tout en ayant une proportion de personnes âgées de plus de 55 ans plus élevée. Sainte-Marcelline est aussi le village où l'activité agricole est la moins importante. Le territoire de la caisse présente donc des variations socioéconomiques. Cela se répercute dans la représentation que les acteurs se font de leur milieu. Ainsi, Saint-Ambroise, Sainte-Mélanie et Saint-Liguori sont considérés comme des villages agricoles, même si nous voyons une nette différence entre Saint-Liguori et les autres. En effet, à Saint-Liguori, l'activité agricole représente près de 16 % de l'activité économique (en valeur) tandis qu'elle se chiffre respectivement à 10 % et 11 % à Saint-Ambroise et à Sainte-Mélanie. D'un autre côté, Sainte-Marcelline projette une image différente qui correspond moins à celle d'un village rural traditionnel. Plus que dans les autres villages, des habitants venus de l'extérieur s'y installent depuis quelques années et ne choisissent pas l'agriculture comme emploi. Cette population réside à la campagne sans toutefois avoir une activité économique directement liée à ce cadre. Souvent, elle

---

<sup>3</sup> Ici, les pourcentages indiquent la répartition, en valeur, de l'activité économique dans chacun des

travaille à Joliette. Par ailleurs, le plan d'affaires de la caisse nous apprend que tous les villages où elle est implantée comptent une proportion importante de population qui travaille à Joliette. Il apparaît donc qu'à Sainte-Marcelline, celle-ci marque davantage le développement. Pourtant, Sainte-Marcelline n'est pas plus près de Joliette que les autres villages où la caisse est implantée.

### 2.1.2 La MRC de Joliette

La MRC de Joliette est composée de dix municipalités dont la taille varie de moins de 400 habitants (Saint-Pierre) à plus de 18 000 habitants (Joliette) (Québec, MRC de Joliette : 9). Joliette est non seulement la municipalité la plus peuplée de la MRC, c'est aussi la ville centre de la région administrative de Lanaudière.

Par sa vocation de centre régional, la ville de Joliette est une ville de services. Cela a des répercussions sur l'emploi de l'ensemble de la MRC. Ainsi, en 1998, 44,3% des emplois de la MRC se trouvaient dans les services gouvernementaux. Par ailleurs, l'économie de la MRC repose sur une base industrielle traditionnelle comptant quelques grandes entreprises (Québec, MRC de Joliette : 20). Ainsi, en 1998, six entreprises concentraient près de 10 % des emplois de la MRC et plusieurs emplois y étaient rattachés de façon indirecte. Deux de ces entreprises sont aujourd'hui fermées, ce qui a entraîné la disparition de 400 emplois. Parmi celles qui sont encore en place, les deux plus importantes sont la Bridgestone (un fabricant de pneu qui crée environ 1200 emplois) et Les Papiers Scott (environ 600 emplois)<sup>4</sup>. Ces entreprises sont des multinationales ; leurs décisions dépendent d'éléments qui échappent au contrôle de la MRC. Dans ces circonstances, les acteurs du développement sentent toujours planer la menace de leur départ. Ainsi, au CLD, on entend travailler à diversifier l'économie de la MRC pour la rendre moins dépendante des décisions prises à l'étranger. De même, on veut développer une veille industrielle pour voir venir les éventuels coups durs entraînés par les restructurations des secteurs industriels importants dans l'économie locale.

L'importance du secteur primaire observée dans les tableaux qui précèdent s'explique par l'activité agricole. L'agriculture de la MRC est concentrée dans les productions secteurs.

traditionnelles : lait, porc et céréales. Quelques producteurs de tabac sont encore présents, mais cette production est en déclin. La relève agricole est assurée pour la plupart des entreprises. On assiste alors à peu de démantèlements de fermes. De plus, la plupart des jeunes qui prennent la relève ont une formation spécialisée en agriculture. Notons que le Cégep de Lanaudière, situé à Joliette, offre un diplôme d'études collégiales (DEC) en Gestion et exploitation d'entreprises agricoles.

À Joliette, on retrouve une coopérative agricole d'approvisionnement à la ferme (Profid'Or) affiliée à la Coopérative fédérée de Québec. Son territoire ne correspond pas à celui de la MRC ni à celui de la caisse de Kildare ; il est plus vaste. Par ailleurs, il y a déjà eu une usine coopérative d'abattage de poulet à Joliette, mais elle est aujourd'hui fermée. Cette dernière employait 325 personnes.

Concernant l'emploi, la MRC de Joliette de même que dans l'ensemble de la région de Lanaudière vit un problème de manque de main-d'œuvre spécialisée tant en industrie qu'en agriculture.

Dans la perspective de diversification économique, l'une des priorités du CLD est de développer le secteur récréo-touristique par la mise en valeur de la culture et du patrimoine. Pour l'instant, ils sont développés de façon non structurée, chaque événement ou projet (Festival de musique, musée, Route bioalimentaire, Route du meuble) s'organisent sans concertation avec les autres. Au CLD, on considère que le développement mieux coordonné de ce secteur pourrait être pris en charge par des entreprises d'économie sociale. Selon le directeur, le développement de forfaits touristiques est à envisager pour que les visiteurs restent plus longtemps à Joliette. À l'heure actuelle, la proximité de Montréal nuit à la rétention des touristes.

Depuis une quinzaine d'années, les organisateurs communautaires du CLSC ont travaillé au maintien et à la création de groupes communautaires œuvrant dans des secteurs d'activité divers. Aujourd'hui, il y a une centaine de groupes communautaires sur le territoire du CLSC et 90% de ceux-ci sont situés à Joliette. Dans l'avenir, les organisateurs communautaires du CLSC croient que ces groupes travailleront avec une

---

<sup>4</sup> Source : entrevue avec le directeur par intérim du CLD de Joliette, novembre 2000.

approche plus transversale et plus territoriale avec des initiatives comme «Villes et villages en santé» qui amènent les communautés à réfléchir ensemble. À ce sujet, la programmation 1998-2001 de l'organisation communautaire du CLSC fait mention que : «Il est également de plus en plus reconnu que l'intersectoriel doit apporter une contribution importante à l'atteinte des objectifs pour en arriver à des communautés plus saines.» (Québec, CLSC de Juliette : 16) Ce document montre qu'une : «[...] approche territoriale [qui] devrait accentuer l'importance de la prise en charge par les communautés de leurs propres problèmes.» (ibid. : 16)

Malgré que la CDR joue un rôle important dans le développement coopératif de Lanaudière, aucun groupe particulier ne prend de leadership de l'ensemble du développement. En fait, il n'y a pas beaucoup de cohésion entre les différents secteurs ce qui rend difficile l'exercice d'un leadership. Toutefois, trois lieux réunissant des organismes ont vu le jour à Juliette : l'Académie populaire, la Maison de la coopération et le Carrefour des organismes.

Les organisateurs communautaires du CLSC considèrent que les groupes communautaires couvrent une bonne partie des besoins socio-sanitaires de la population de la MRC. Toutefois, selon eux, il y a place à la création d'entreprises d'économie sociale (ayant des activités marchandes). De même, le directeur du CLD croit qu'il y a beaucoup d'organismes communautaires non intégrés à l'économie dans la MRC. Il pense que certains d'entre eux devraient travailler au développement d'activités marchandes leur permettant d'être davantage autofinancés.

## **2.2 *Besoins financiers et réponses apportées***

Les besoins financiers sont divisés entre ceux des particuliers et ceux des entreprises. Nous présentons distinctement ces deux catégories. Dans chaque cas, nous faisons état des besoins, des réponses qui leurs sont proposées par le milieu et de celles proposées par la caisse de Kildare, sachant que ces dernières prennent forme autour des transformations : fusions et adhésion au CFE.

Nous savons que les transformations a mises en branle par la caisse répondent à des impératifs concurrentiels et à la volonté de répondre mieux aux besoins des membres.



Ainsi, les raisons évoquées pour les fusions sont d'abord d'ordre économique. La fusion vise à accroître la rentabilité ou à rétablir l'équilibre entre l'épargne et le crédit. On fusionne aussi pour augmenter la taille de la caisse de façon à avoir les ressources permettant d'offrir un meilleur service. Enfin, l'adhésion au CFE est davantage expliquée par la volonté d'offrir un service spécialisé trop coûteux à offrir pour une caisse dont le volume d'affaires n'est pas suffisant.

### 2.2.1 Les besoins des entreprises et les réponses du milieu

Dans la MRC de Juliette, l'importance des services gouvernementaux et des grandes entreprises dans l'emploi masque quelque peu les besoins financiers des PME. Toutefois ceux-ci existent.

En effet, on vise la création de PME à la fois pour diversifier l'économie et pour développer des activités de sous-traitance et de transformation à l'intérieur des secteurs déjà implantés. Ces mises sur pied d'entreprises demandent du financement.

Dans le portrait de l'économie locale dressé au CLD, on considère que la création d'entreprises collectives aiderait à consolider le secteur touristique. En ce qui concerne l'entrepreneuriat collectif, des besoins de financement se font aussi sentir pour que des organismes communautaires soient en mesure de développer des activités marchandes qui contribueraient à accroître leur part d'autofinancement.

Les entreprises agricoles ont des besoins financiers spécifiques, particulièrement importants au moment du transfert de propriété entre les générations.

Pour répondre aux besoins en financement des entreprises, toutes les banques sont présentes dans la ville de Juliette. Les institutions qui concurrencent le plus la caisse de Kildare sont la Banque Nationale située à Juliette et des fonds de placement comme Investors. Rappelons que la caisse de Kildare propose ses services aux entreprises par l'intermédiaire du CFE de Lanaudière-Centre où sont réunis les conseillers spécialisés en agriculture et en prêts commerciaux et industriels. Par ailleurs, dans les quatre villages où elle est implantée, la caisse de Kildare est la seule institution financière présente.

En dehors des voies traditionnelles de financement, les entreprises ont accès à divers outils financiers. Le CLD a un rôle à jouer pour les rendre faciles à utiliser et pour établir des liens avec des pourvoyeurs de fonds comme Investissement Québec, le Fonds de solidarité de la FTQ, le Mouvement Desjardins, etc. À l'été 2000, les outils financiers présents dans la MRC comprennent les fonds du CLD : fonds local d'investissement (FLI), fonds d'aide aux entreprises d'économie sociale (FES) et fonds d'aide aux jeunes promoteurs.

Ces fonds ne suffisent pas aux besoins en capitaux. Ainsi, une Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) sera bientôt mise en place. On retrouve déjà des sociétés similaires dans 86 MRC ou arrondissements au Québec. Ils sont formés à partir de fonds venant du Fonds de solidarité de la FTQ et du milieu, comprenant les caisses populaires. La SOLIDE de Juliette sera créée à partir de la transformation d'un fonds d'investissement local déjà en place. La caisse de Kildare contribuera à la création de la SOLIDE puisqu'elle accepte que les montants qu'elle a placés dans l'ancien fonds soient utilisés pour la créer. Parallèlement à la mise en place de la SOLIDE, le CLD appuie un projet appelé Carrefour Capital. Il s'agit d'une banque de données locales sur les projets qui cherchent du financement et sur les investisseurs privés potentiels. L'objectif du projet est de mettre en relation les promoteurs et les investisseurs grâce aux données accessibles par Internet.

La création de la SOLIDE et de Carrefour Capital montre qu'il y a des besoins en financement non comblés dans la MRC. Ces besoins correspondent plus spécifiquement à des besoins en capital de risque.

Comme la caisse de Kildare a transféré ses dossiers d'entreprises au CFE, il n'est pas surprenant de constater qu'elle n'est pas directement impliquée dans toutes les initiatives financières de la MRC. Ainsi, le CLD ne fait pas affaire avec la caisse populaire de Kildare pour réaliser des montages financiers ; c'est avec le CFE ou une autre institution financière qu'il traite. En fait, l'institution financière avec laquelle le promoteur fait déjà affaire est celle qui sera choisie pour le projet qu'il présente. S'il n'en a pas, les employés du CLD ont tendance à orienter les promoteurs vers le CFE de Lanaudière-Centre ou la caisse de Juliette (qui n'adhère pas au CFE), mais on ne leur demande pas de favoriser une institution financière plutôt qu'une autre. Contrairement à ce qui se fait dans certaines

MRC, comme à Beauré, il n'existe pas de d'entente formelle entre le CFE de Lanaudière-Centre et le CLD de Joliette. Il est difficile d'établir une telle entente car les territoires desservis par chacun des organismes n'ont pas les mêmes limites. Ainsi, sur le territoire du CFE de Lanaudière-Centre, il y a plus d'un CLD et certains territoires de CLD chevauchent plusieurs territoires de CFE.

Comme les dossiers des entreprises continuent à faire partie des états financiers de la caisse, nous pouvons observer que 35 % du portefeuille de prêts de la caisse de Kildare est consacré aux entreprises, ce qui est supérieur à la moyenne de l'ensemble du Mouvement Desjardins qui est de 29 %. Ainsi, la caisse de Kildare réussit relativement bien à rejoindre les entreprises. Les prêts aux entreprises consentis par la caisse de Kildare vont à des PME et à des entreprises agricoles.

Concernant l'agriculture, la caisse de Kildare consacre 53 % de la valeur de ses prêts aux entreprises à des entreprises agricoles ce qui représente 19% de l'ensemble de son portefeuille de prêts. Ce 19 % est nettement supérieur à la moyenne de l'ensemble du Mouvement qui se situe à 5 %. Il ne faut pas se surprendre du résultat puisque le Mouvement Desjardins est aussi implanté en zone urbaine. Même avant d'adhérer au CFE, la caisse de Kildare offrait les services d'un agronome pour traiter les dossiers agricoles ce qui l'a bien positionnée dans la réponse aux besoins des agriculteurs. Depuis quelques années, elle a traité plusieurs dossiers de transferts de fermes. Mentionnons qu'une part importante des prêts agricoles comporte une garantie gouvernementale. Dans l'ensemble du Mouvement, cette portion se chiffre à 74 % des prêts agricoles.

L'organisme qui fournit ces garanties, la Société de financement agricole du Québec (SFA), est en restructuration : elle fusionnera avec la Régie des assurances agricoles du Québec (RAAQ) pour devenir la Financière agricole du Québec (FAQ). Malgré les craintes suscitées au sein du Mouvement Desjardins par la création de cette structure<sup>5</sup>, le

---

<sup>5</sup> La SFA garantit des prêts agricoles qui sont consentis par des institutions financières, coopératives ou non. Avec la nouvelle législation, il y a une ouverture pour que la FAQ puisse agir comme prêteur direct auprès des agriculteurs. Cela a fait craindre aux institutions financières une perte de marché. À ce sujet, le ministre de l'agriculture s'est fait rassurant, promettant que les financements directs ne seront que des mesures d'exception et resteront marginaux. Il n'en demeure pas moins que les dépôts rattachés au programme d'assurance qui verra le jour seront canalisés par la Financière elle-même et non par les institutions financières, comme celles-ci l'auraient souhaité. Cela entraînera d'ailleurs le transfert d'une partie des dépôts des agriculteurs

DG de la caisse de Kildare est aujourd'hui rassuré. La caisse devrait pouvoir continuer à octroyer des prêts agricoles garantis par la FAQ.

Par ailleurs, la coopérative agricole ne fait pas affaires avec la caisse de Kildare, mais cela n'est pas surprenant puisqu'elle est située à Juliette, hors du territoire de la caisse.

En ce qui concerne l'économie sociale, en 1989-1990, la Fédération des caisses de Lanaudière a accordé un prêt avec un faible taux d'intérêt pour faciliter l'acquisition de la bâtisse logeant l'Académie populaire par le groupe d'organismes, constitué en un OBNL. La fédération Desjardins finance aussi une partie de l'édifice de la Maison de la coopération et sera invitée à participer à la définition de sa mission. Ces participations ne concernent toutefois pas spécifiquement la caisse de Kildare.

### 2.2.2 Les besoins des particuliers et les réponses du milieu

Les besoins ne sont pas homogènes sur le territoire de la MRC. La pauvreté est davantage concentrée à Juliette. La classe moyenne quitte la ville, il y a beaucoup de familles monoparentales et de gens sur la sécurité du revenu. La ville compte 400 chambres occupées par des gens à faible revenu. Il y a aussi plusieurs personnes âgées qui viennent s'installer à Juliette pour se rapprocher des services de santé. Ces gens viennent à la fois des villages ruraux de la MRC et de villages situés hors de la MRC, dont ceux où la caisse de Kildare est implantée. Ceci explique les données du tableau 9 montrant que la ville de Juliette a un vieillissement de la population plus marquée que les villages où la caisse est implantée.

Concernant les besoins des particuliers, une initiative financière originale est née dans la MRC : le prêt populaire visant à enrayer le prêt sur gage. Cette initiative a été mise sur pied avec la collaboration d'une caisse populaire : la caisse de Saint-Jean-Baptiste, située à Juliette. Notons que cette caisse fait maintenant partie de la caisse populaire de l'Industrie, fondée en mars 2000 suite à la fusion de trois caisses situées dans la MRC de

---

qui se trouvent actuellement dans les institutions financières vers la Financière agricole. Ces dépôts sont rattachés au compte de stabilisation des revenus nets, un programme d'assurance agricole touchant les horticulteurs, qui sera transformé. Le montant de pertes de dépôts est évalué à 14 millions de dollars pour l'ensemble du Mouvement Desjardins.

Joliette : deux à Joliette et une à Saint-Paul. Le programme consiste à offrir des prêts sans intérêt à des ménages à faible revenu. D'abord un projet local lié à une caisse, cela est devenu un projet régional endossé par la Fédération des caisses de Lanaudière. On l'appelle aujourd'hui le Fonds du millénaire. Ce fonds est un organisme à but non lucratif (OBNL) réunissant des gens du diocèse, du CLSC et de la Fédération des caisses de Lanaudière. Les projets présentés au fonds sont évalués, analysés et suivis par l'Association coopérative d'économie familiale (ACEF) de Lanaudière. L'ACEF de Lanaudière, située à Joliette et ayant un point de service à Repentigny, a un territoire correspondant à celui de la région de Lanaudière. Le suivi du fonds est donc assuré par un organisme régional qui a un territoire ressemblant à celui de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Lanaudière. Ainsi, il ne faut pas se surprendre que ce soit la fédération qui chapeaute ce projet. La caisse de Kildare y sera liée seulement à titre d'organisme qui offrira le service de remise des sommes attribuées par ce fonds.

Nous savons que la problématique de Joliette est liée à une concentration de la population âgée et à faible revenu issue des alentours. Toutefois, les besoins spécifiques de cette population ne font pas partie des priorités de la caisse de Kildare puisque son territoire ne couvre pas la ville de Joliette. Les caisses situées dans la ville sont davantage touchées par cette situation. Ainsi, la réponse de la caisse de Kildare aux besoins des particuliers tient compte de la situation des villages où elle est implantée. L'ensemble de ceux-ci, à l'instar de Sainte-Marcelline-de-Kildare, commence à développer une vocation résidentielle. Des gens travaillant à Joliette élisent résidence dans ces villages. Alors, les besoins financiers des particuliers concernent surtout des demandes de prêts hypothécaires. La caisse y répond en offrant des produits standards dans le réseau des caisses Desjardins.

Les prêts hypothécaires consentis par la caisse de Kildare représentent 77 % de ses prêts aux particuliers et 49 % de l'ensemble de son portefeuille de prêts. Cela ressemble à la situation de l'ensemble des caisses Desjardins puisqu'en moyenne, elles consacrent 75 % de leurs prêts aux particuliers aux hypothèques résidentielles, ce qui représente 53 % de leur portefeuille de prêts.

Rappelons que la caisse de Kildare est la seule institution financière présente dans les quatre villages où elle est implantée. Toutefois, les particuliers peuvent obtenir des services financiers auprès des institutions financières de Juliette.

Pour accroître la satisfaction des besoins des membres, la caisse entend cibler le marché des 18-34 ans en leur offrant des forfaits correspondant davantage à leurs besoins. Ces forfaits sont offerts aux membres qui réalisent un nombre important de transactions, dans le but de leur permettre de restreindre le montant de frais qu'ils doivent déboursier. Ces forfaits existent dans toutes les caisses, mais la caisse de Kildare veut les faire connaître à ses membres pour qu'ils en profitent davantage. La caisse de Kildare prévoit aussi accroître son offre de produits d'épargne hors bilan. Ces objectifs précis ne se distinguent pas fondamentalement de ce qui peut se faire dans les autres caisses, mais ils sont adoptés pour satisfaire les membres présents à Kildare.

La caisse de Kildare répond donc de façon différenciée aux besoins des entreprises et des particuliers. Pour les entreprises, elle adhère à une structure réunissant des services spécialisés. L'approche y est sectorielle puisque les conseillers fonctionnent selon des secteurs d'activité et non selon des territoires. Pour les particuliers, elle offre elle-même les services sur une base territoriale. Ainsi, chaque point de service conserve des conseillers pour les particuliers. La base territoriale d'offre des services aux particuliers reste donc la paroisse ou l'ancien territoire local. Ce faisant, la caisse répond aux besoins rencontrés dans les paroisses et ceux-ci ne sont pas considérés comme rattachés à des problèmes exceptionnels. Ainsi, la caisse y répond en s'arrimant aux standards du Mouvement des caisses Desjardins.

La caisse a un taux d'automatisation des transactions de 83 % ce qui n'est pas considéré comme très élevé. Elle compte six (6) guichets automatiques répartis de la façon suivante : deux à Saint-Ambroise, deux à Sainte-Mélanie, un à Sainte-Marcelline et un à Saint-Liguori. La caisse vise à augmenter son taux d'automatisation.

### **3 La dimension ASSOCIATION**

#### **Comment la caisse, en tant qu'association, s'arrime-t-elle aux réseaux du nouveau et de l'ancien local?**

Pour évaluer l'impact de la dimension associative dans les transformations vécues par la caisse de Kildare, nous examinons d'abord l'influence des membres sur les décisions de fusions et d'adhésion au CFE et leur capacité à orienter celles prises au sein des nouvelles structures. Nous nous penchons aussi sur la sensibilité de la caisse aux besoins des associations sur son territoire. Enfin, nous nous intéressons à son arrimage avec les réseaux des territoires où elle œuvre.

#### **3.1 *Le pouvoir des membres***

À la caisse de Kildare, les fusions, de même que l'adhésion au CFE ont été pilotées par le directeur. Il a pris l'initiative de ces différents regroupements. Dans le cas des fusions, les négociations se faisaient d'abord avec les directeurs des caisses concernées. Évidemment, toutes ces décisions ont du être entérinées par les membres, mais ils n'étaient pas à l'origine de celles-ci.

À l'heure actuelle, le conseil d'administration et le conseil de vérification et de déontologie de la nouvelle caisse sont composés de membres venant des quatre paroisses. À chaque fusion, la représentativité de l'ancienne caisse au sein du nouveau ÇA était une condition pour procéder. Dans les deux tableaux suivants, nous présentons la composition du ÇA et du CVD de la nouvelle caisse en indiquant la poste occupé, la provenance, la profession et le sexe de chaque personne.

**Tableau 10 Composition du ÇA de la caisse de Kildare en février 2000**

Poste au ÇA	Provenance	Profession	Sexe
Président	Saint-Ambroise	Retraité, ancien gestionnaire d'une flotte d'autobus	M
Vice-président	Saint-Liguori	Retraité, ancien inspecteur des viandes	M
Secrétaire	Sainte-Marcelline	Agente d'accueil socioéconomique	F
Administrateur	Saint-Ambroise	Ménagère	F
Administrateur	Saint-Ambroise	Comptable	M
Administrateur	Saint-Liguori	Agriculteur	M
Administrateur	Sainte-Marcelline	Préposée à la taxation	F
Administrateur	Sainte-Mélanie	Journalier	M
Administrateur	Sainte-Mélanie	Assembleur	M

Le conseil d'administration de la caisse compte neuf personnes alors qu'il pourrait être composé de quinze personnes, selon la loi. Cela ne semble pas problématique et le directeur préfère fonctionner avec un conseil n'ayant pas trop de membres. Huit des neuf membres du ÇA siégeaient déjà sur l'un des conseils des caisses avant la fusion. On peut donc s'attendre à ce que la continuité soit assurée. À l'heure actuelle, le siège social est représenté par trois personnes, dont le président, tandis que chacun des autres points de service est représenté par deux personnes. Le président de ce ÇA est l'ancien président du ÇA de la caisse de Saint-Ambroise et la secrétaire est l'ancienne présidente de celui de Sainte-Marcelline. Les membres du ÇA viennent de milieux professionnels diversifiés.

**Tableau 11 Composition du CVD de la caisse de Kildare en 2000**

Poste au CVD	Provenance	Profession	Sexe
Président	Saint-Ambroise	Retraité, ancien agriculteur	M
Secrétaire	Saint-Liguori	Retraité, ancien agronome	M
Conseiller	Saint-Liguori	Agriculteur	M
Conseiller	Sainte-Mélanie	Journalier	M
Conseiller	Sainte-Marcelline	Chauffeur-opérateur	M

Tout comme au ÇA, le poste de président du CVD est occupé par une personne de Saint-Ambroise-de-Kildare. La composition socio-professionnelle du CVD est fortement marquée par le secteur agricole.

La représentativité de tous les territoires au sein des conseils de la caisse est une règle temporaire. Lors du renouvellement des membres de ces conseils, il se peut qu'elle soit perdue. Plus qu'une volonté de centralisation, il faut y voir une volonté de considérer



l'ensemble des membres de la caisse comme une seule communauté. Ainsi, si les habitants d'une paroisse ne sentent ni le désir ni le besoin de siéger sur un conseil de la caisse, on ne veut pas enlever cette chance aux autres membres. Il existe donc un certain désir d'ancrer l'identité des membres envers l'ensemble de la caisse. Cette identité à créer envers la nouvelle caisse ne correspond cependant pas nécessairement à un redéploiement de l'identité territoriale. Les membres peuvent s'identifier à leur nouvelle caisse sans avoir une identité ancrée sur l'ensemble de son territoire car ils peuvent d'abord s'identifier au point de service qu'ils fréquentent.

Par ailleurs, il a été établi que les assemblées générales de la caisse se tiendraient en alternance dans chacun des villages. La première s'est déroulée à Sainte-Marcelline-de-Kildare, le premier village à avoir vu sa caisse transformée en point de service.

Le CFE n'a pas de conseil d'administration. La représentation des élus se fait par la présence d'un conseil réunissant tous les présidents des caisses qui y adhèrent.

Les membres n'ont pas été à la tête des transformations opérées, mais la volonté de plusieurs de rester impliqués au sein de la nouvelle caisse montre qu'ils se sentent toujours concernés par son développement. De l'avis du président du ÇA les administrateurs des caisses populaires sont un « mal nécessaire ». Il s'agit d'un « mal » car, n'ayant pas de formation en gestion, ils n'ont pas toujours les compétences requises pour prendre les décisions qui leur incombent. Toutefois, ils sont nécessaires car ils représentent l'ensemble des membres et, sans eux, les gestionnaires n'auraient pas l'opinion des membres.

### ***3.2 L'implication auprès des associations***

Pour la première année, la caisse de Kildare a vu à verser au moins le même montant en dons et commandites aux organismes qui en recevaient des caisses avant les fusions. Elle en a même donné davantage (13 000\$ plutôt que 12 000\$ au total, l'année précédente). Ces pratiques seront revues dans l'avenir. Les dons sont répartis entre presque tous les organismes de la place. L'implication récente la plus marquante de la caisse est la mise en place de projets jeunesse dans les quatre paroisses. La caisse verse 10 000\$ pour parrainer l'embauche d'étudiants de quinze à dix-sept ans dans des

commerces locaux pour la période d'été. Dix emplois ont ainsi été créés pour lesquels la caisse verse 5 \$/heure. Le territoire de Saint-Ambroise a vu naître quatre de ces emplois et chacun des autres villages en a eu deux. Les employeurs doivent garantir dix-huit semaines d'emploi et un suivi est fait par le CJE pour s'assurer que l'étudiant réalise le travail pour lequel il a été embauché. Les projets jeunesse sont nés de l'initiative de la caisse de Lavaltrie, située dans Lanaudière. Le modèle a ensuite été repris par la plupart des caisses de la Fédération des caisses de Lanaudière. Chaque caisse verse le montant qu'elle désire et gère le projet elle-même ou demande à un organisme de s'en occuper. À la caisse de Kildare, on a choisit de laisser la gestion du projet au CJE d'Autray-Joliette.

Le rôle joué par les caisses populaires de la MRC de Juliette auprès des organismes communautaires est assez restreint. Plusieurs des groupes avec lesquels le CLSC travaille ne sont pas portés à aller vers les caisses, même pour obtenir des dons et commandites. Les deux tiers d'entre eux sont des groupes régionaux; ils fonctionnent donc sur un territoire qui dépasse les limites de la MRC et qui ne correspond pas à ceux des caisses ou des CFE. Ayant peu d'interactions avec les organismes de l'ensemble de la MRC, la caisse de Kildare est davantage en lien avec les organismes dont le territoire d'action est l'une ou l'autre des paroisses où elle est implantée.

Un bref sondage téléphonique nous a permis de vérifier que les associations paroissiales se sentent autant soutenues par la caisse de Kildare qu'elles ne l'étaient avant la fusion. Le directeur de la caisse participe à plusieurs de leurs activités et elles reçoivent autant d'appuis financiers.

### **3.3 Les réseaux**

La caisse n'entretient pas de liens formels avec d'autres organismes mais le DG considère qu'elle est bien implantée grâce aux implications personnelles des dirigeants. Pour évaluer l'implantation de la caisse, nous avons réalisé une cartographie des réseaux à l'aide d'un sondage administré aux conseils d'administration de la caisse de Kildare, du CLD de Juliette et du CLSC de Juliette. Par ailleurs, le bilan social de la caisse et les entrevues réalisées nous aident à saisir le réseautage issu des liens tissés non seulement par les administrateurs de ces organismes mais aussi par leurs employés.

Le tableau suivant résume les territoires d'implication des membres du ÇA de la caisse. Rappelons que ce ÇA compte seulement neuf membres. Sur ce nombre, six ont répondu au sondage visant à établir le réseautage entre la caisse et d'autres organismes et trois d'entre eux n'ont mentionné aucune autre implication.

**Tableau 12 Territoires d'implication des administrateurs de la caisse de Kildare**

Territoire	Occurrence
Québec	0
Région de Lanaudière	1
MRC de Juliette	0
Autre MRC	4
Un des villages	3

Le tableau 12 montre que le réseau de la caisse de Kildare ne s'arrime pas avec celui de la MRC de Juliette puis'on y voit qu'aucun membre du ÇA de la caisse ne siège sur un organisme ayant la cette MRC comme territoire d'action. Il est éclaté sur divers territoires administratifs. Le territoire identifié comme «autre MRC» réfère une fois à la MRC de Montcalm et trois fois à celle de Matawinie. Les trois références à la MRC de Matawinie viennent de la même personne. En réalisant des fusions sur un territoire qui ne correspond pas au découpage des autres organismes, la caisse arrive difficilement à appuyer son développement sur un réseau supra-local existant ou en construction. Cela complique alors sa contribution à la cohésion sociale au sein du nouveau territoire supra-local. Cependant, ses activités paroissiales continuent à contribuer à une cohésion locale dans les paroisses.

D'un point de vue sectoriel, les implications répertoriées des membres du ÇA de la caisse se résument de la façon suivante :

**Tableau 13 Secteurs d'implication des administrateurs de la caisse de Kildare**

Secteur	Occurrence
Développement économique	3
Education	1
Agriculture	1
Habitation	1
Urbanisme	1
Nd	1

Nous pouvons séparer les implications des administrateurs de la caisse en deux catégories : les implications dans des organismes économiques (développement économique, agriculture) et les implications dans des organismes sociaux (éducation, habitation et urbanisme<sup>6</sup>). Nous constatons alors que les administrateurs de la caisse ont davantage d'implications économiques.

L'un des administrateurs de la caisse de Kildare siège sur un syndicat de base de l'UPA, mais il s'agit de celui de Saint-Liguori et non de celui dont le territoire est la MRC de Juliette. Un autre administrateur est impliqué dans la SADC de Matawinie et dans le CJE de la même MRC. D'autres personnes se retrouvent sur divers conseils paroissiaux ou régionaux.

Par ailleurs, le bilan social de la caisse fait état d'implications venant non seulement des administrateurs, mais aussi du directeur et du personnel de la caisse dans les secteurs de l'aide à la jeunesse, des sports, de la santé et auprès du Club Optimiste. Ces implications ont davantage un caractère social ce qui rétablit l'équilibre avec le tableau précédent. Cette mention montre aussi que le réseau de la caisse ne repose pas uniquement sur les implications de ses administrateurs, mais dépend aussi de celles de ses employés. Dans cette perspective, l'adhésion au CFE pourrait être vue comme une perte du point de vue de la cohésion sociale de la caisse proprement dite avec son milieu puisque cela entraîne une diminution du nombre de personnes à l'emploi de la caisse. Toutefois, les employés du CFE continuent à servir les membres et on peut croire qu'ils continuent à s'impliquer dans divers organismes. Il s'agirait alors d'un transfert plutôt que d'une perte. La contribution des employés du CFE au réseautage de la caisse est plus difficile à évaluer car ceux-ci ne sont pas rattachés à un territoire ou à une caisse précise. De plus, à ce jour, le CFE n'a pas produit de bilan social.

D'un autre côté, l'appartenance socio-professionnelle des membres du ÇA et du CVD contribue aussi au réseautage de la caisse. Au ÇA, comme nous pouvons l'observer au tableau 10, le portrait est assez diversifié. On y retrouve un agriculteur, un ancien inspecteur en aliments, un comptable, un agent d'accueil socioéconomique, un assembleur, un ancien gérant de flotte d'autobus, un journalier, un employeur ménager et

---

<sup>6</sup> Nous classons l'urbanisme dans les implications sociales car il s'agit d'un comité consultatif en

un préposé à la taxation. Le tableau 11 montre qu'au CVD, l'agriculture est fortement représentée puisqu'un agriculteur, un ancien agriculteur et un ancien agronome y siègent, accompagnés d'un journalier et d'un chauffeur-opérateur.

Les fusions entraînent une diminution du nombre des dirigeants élus impliqués dans la caisse. Elles amoindrissent nécessairement le réseautage de la nouvelle caisse. Au total, les quatre anciennes caisses réunissaient vingt-trois personnes (23) dans leurs ÇA et quatorze (14) personnes dans leurs CVD alors que la nouvelle caisse a un ÇA composé de neuf (9) personnes et une CVD en comptant cinq (5). Il y a donc vingt-trois (23) personnes de moins qui sont impliquées.

Globalement, le territoire du réseau de la caisse est difficile à circonscrire. D'un point de vue sectoriel, ses implications sont variées et elle déploie ses actions tant auprès d'organismes économiques que sociaux. Nous savons aussi que la caisse, par l'intermédiaire de son directeur, est en lien étroit avec le CFE, avec la Fédération des caisses de Lanaudière et avec l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne. En effet, celui-ci siège au sein de ces constituantes de Desjardins. Ces liens ne datent pas d'hier puisqu'il a déjà travaillé à la fédération.

Le même sondage a été administré au ÇA du CLD et à celui du CLSC.

Sur les sept réponses reçues du ÇA du CLSC, quatre ne comporte aucune autre implication. Les tableaux 14 et 15 présentent les résultats du sondage réalisé auprès des membres du ÇA du CLSC.

**Tableau 14 Territoires d'implication des administrateurs du CLSC de Joliette**

Territoire	Occurrence
Québec	0
Région de Lanaudière	3
MRC de Joliette	0
Autre MRC	0
Ville de Joliette	1
Quartier de la ville de Joliette	1

---

aménagement.

Le tableau 14 montre que la MRC ne ressort pas comme espace d'action pour les groupes dans lesquels les membres du ÇA du CLSC sont impliqués.

**Tableau 15 Secteurs d'implication des administrateurs du CLSC de Juliette**

Secteur	Occurrence
Nd	1
Loisir	1
Faible revenu	1
Santé mentale	1

Au tableau 15, nous voyons que les lieux d'implication des membres du CLSC ont des champs d'action socio-sanitaires. Nous n'observons aucun chevauchement entre les ÇA de la caisse et du CLSC. D'ailleurs, aucune constituante du Mouvement Desjardins n'est impliquée dans le conseil d'administration du CLSC.

La moitié des membres du ÇA du CLD ont répondu au sondage de sorte que nous avons reçu sept réponses. Trois de celles-ci ne mentionnent aucune autre implication. Les autres implications donnent le portrait présenté aux tableaux 16 et 17.

**Tableau 16 Territoires d'implication des administrateurs du CLD de Juliette**

Territoire	Occurrence
Québec	1
Région	5
MRC de Juliette	1
Autre MRC	2
Ville de Juliette	4
Autre municipalité	1

Le tableau 16 nous apprend que la MRC de Juliette n'est le territoire d'actions des groupes dans lesquels les administrateurs du CLD s'impliquent. Il peut paraître étonnant de voir que deux membres du ÇA du CLD couvrant le territoire de la MRC de Juliette sont aussi impliqués dans des organismes ayant une autre MRC comme territoire d'action. L'un de ces organismes couvre la MRC de Montcalm et l'autre celle de Matawinie. Le cas de Matawinie est intéressant puisqu'il s'agit d'un siège sans droit de vote au ÇA du CLD de Matawinie.

**Tableau 17 Secteurs d'implication des administrateurs du CLD de Juliette**

Secteur	Occurrence
Développement économique	6
Culture	5
Faible revenu	1
Jeunesse	1

Comme on pouvait s'y attendre, le tableau 17 signale que les implications des membres du ÇA du CLD tournent autour de préoccupations économiques.

D'un autre côté, nous savons que le siège réservé aux coopératives au sein du ÇA du CLD de Joliette est occupé par un directeur général de caisse populaire, mais qu'il ne s'agit pas de celle de Kildare. Par ailleurs, le directeur par intérim du CLD (qui a été président du CLD) a travaillé pendant de nombreuses années à la Fédération des caisses populaires de Lanaudière. Il a aussi été président de la CDR.

Le lien entre la CDR et les caisses populaires s'établit grâce à la Fédération des caisses populaires de Lanaudière. En effet, le directeur de cette dernière est président de la CDR. Il y a alors un lien important entre le réseau des caisses populaires et la CDR, mais la caisse de Kildare n'y est pas directement intégrée.

Nous voyons donc se dessiner un réseau entre le CLD, la CDR et la Fédération des caisses populaires de Lanaudière, pourtant appelée à disparaître avec le passage à la fédération unique. Le lien entre la fédération et la CDR s'inscrit dans une quasi-correspondance des territoires qui sont régionaux. Par contre, le CLD fonctionne sur le territoire plus restreint qu'est la MRC. D'ailleurs, comme nous l'avons mentionné plus haut, il entretient aussi des liens avec une caisse locale. Malgré la présence de Desjardins dans ce réseau, il n'implique pas directement la caisse de Kildare.

À première vue, il n'existe aucune implication croisée entre les ÇA de la caisse, du CLD et du CLSC. Ils n'ont aucun administrateur commun et aucun de leurs administrateurs ne se retrouvent ensemble sur un même tiers comité. Ces organismes semblent donc fonctionner indépendamment les uns des autres. Cependant, des liens existent bel et bien entre les employés du CLD et du CLSC. Il n'est pas rare qu'ils siègent sur des comités communs. De plus, le siège réservé au secteur institutionnel au ÇA du CLD sera

occupé en alternance par quelqu'un de la commission scolaire et par quelqu'un du CLSC de sorte qu'il y aura éventuellement un croisement entre les ÇA du CLD et du CLSC. Ainsi, bien que le CLSC et le CLD aient ont chacun leur champ d'activités, ils collaborent au développement de leur territoire commun. Pour sa part, la caisse, n'étendant pas ses activités sur le même territoire que ces deux organismes, elle ne peut être à la jonction entre les préoccupations économiques du CLD et les préoccupations sociales du CLSC. Ainsi, malgré ses implications tant économiques que sociales, elle ne fait pas le pont entre les organismes gouvernementaux responsables de chacun de ces volets de développement. Malgré cela, Desjardins n'est pas absent de ces organismes puisque le siège réservé aux coopératives au ÇA du CLD est occupé par un directeur général de caisse populaire.

Le réseau des administrateurs de la caisse de Kildare n'est donc pas le même que celui des organismes identifiés comme importants dans le développement de la MRC de Juliette. La caisse est implantée dans divers réseaux, là où elle a des points de services. Nous observons que ses administrateurs siègent tantôt au sein d'organismes paroissiaux, et tantôt dans des organismes supra-locaux. Ces derniers ont des territoires d'action correspondant soit à l'une des MRC, soit à la région de Lanaudière.



## **4 La dimension du DÉVELOPPEMENT**

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

La caisse de Kildare, comme les autres caisses populaires, possède plusieurs caractéristiques pouvant l'impliquer dans le développement. Elle est à la fois entreprise et association. À ce titre, elle peut réaliser des activités entrepreneuriales dans le secteur financier de même qu'avoir des activités associatives impliquant ses membres dans divers secteurs et territoires. De plus, elle peut entrer en contact avec d'autres organismes tant par l'intermédiaire de ses employés que de ses administrateurs. Elle a donc maintes possibilités d'être au courant des enjeux du développement et de s'impliquer dans celui-ci.

La première caisse a été fondée pour offrir du crédit aux populations qui se le voyait refuser par les autres institutions financières. Aujourd'hui, la raison d'être première d'une caisse reste la satisfaction des besoins financiers de ses membres. Ce n'est qu'en extrapolant celle-ci qu'on lui confère une mission de développement local. On lui demande d'établir un rapport avec son milieu qui sera fait de : « [...] tensions et collusions entre l'intérêt [individuel et] collectif des membres de la caisse et l'intérêt général de la collectivité territoriale. » (Huot, G. à paraître)

Il reste à voir comment la caisse fusionnée et adhérant au CFE arrive à mettre en œuvre son potentiel d'implication dans le développement. Pour ce faire, nous regarderons son implication financière et non financière dans le milieu de même que son arrimage avec les priorités de développement du milieu. Ce faisant, nous tenterons de faire distinguer ce qui appartient à l'implication traditionnelle des initiatives particulières à la caisse de Kildare. j.

### **4.1 Contribution financière**

Mis à part l'effet levier qui peut découler du financement d'entreprises, les contributions financières d'une caisse au développement se font à partir des trop-perçus. Ils sont généralement distribués sous forme de dons et commandites de même que sous forme de versement de ristournes individuelles ou collectives. La contribution à divers fonds de

développement est aussi une façon de contribuer financièrement au développement du milieu.

À Kildare, le versement de ristournes est vu comme un élément important de la stratégie concurrentielle de la caisse. L'incapacité à verser des ristournes est même considérée comme une cause de fusion. Ainsi, quand la caisse de Kildare aura complété une année entière d'activités, elle espère pouvoir ristourner. La ristourne sera individuelle, comme c'était le cas à la caisse de Saint-Ambroise avant la fusion. Le versement de ristourne collective, sous forme de fonds social et communautaire n'est pas envisagé.

La caisse a repris la pratique de l'ancienne caisse de Saint-Liguori consistant à faire tirer des bourses d'études lors de son assemblée générale. Le tirage au sort se fait aujourd'hui parmi l'ensemble des élèves présents, sans distinction pour leur paroisse d'origine. Cette façon de procéder vise à contribuer au développement du sentiment d'appartenance envers la caisse dans son ensemble.

La redistribution collective des trop-perçus se fait sous forme de dons et commandites aux organismes divers. En 1999, la caisse a versé près de 13 000 \$ qui ont été répartis entre le Club Optimiste, les Scouts, les clubs de l'âge d'or, la Guignolée, les paniers de Noël, la Fondation du Centre hospitalier régional de Lanaudière (CHRDL), l'Action féminine pour l'éducation et l'action sociale (AFÉAS), etc. Notons que le don au centre hospitalier n'est pas un don groupé de plusieurs caisses, mais bien une initiative propre à la caisse de Kildare. Le montant total de dons représente 5,1 % des trop-perçus après impôts. En comparant ce ratio avec celui de quatre autres caisses situées en milieu rural et semi-rural, nous constatons qu'il est plutôt élevé. La comparaison donne les résultats présentés dans le tableau suivant<sup>7</sup>.

**Tableau 18 Comparaison des % des trop-perçus après impôt versés en dons et commandites**

Saint-Alexis	Saint-Camille	Mirabel	Kildare	Racine
1,4	2,9	3,4	5,1	6,8

<sup>7</sup> Les données sur les autres caisses sont tirées de : Huot, G. à paraître

Cette comparaison ne donne pas une idée complète de la contribution financière relative des caisses au développement collectif puisque certaines d'entre elles versent des ristournes collectives. Le tableau montre toutefois que la caisse de Kildare a un bon taux de contribution en dons et commandites. Nous avons d'ailleurs constaté que les organismes des différentes paroisses se disent satisfaits du montant qu'ils ont reçus de la nouvelle caisse. Nous savons par ailleurs qu'une politique avait été adoptée pour qu'à la première année, la caisse verse des montants au moins équivalents à ceux qui avaient été donnés par chacune des anciennes caisses l'année avant la fusion. Cette politique ne fait pas partie des conditions de fusion et il se pourrait que le montant change dans les prochaines années.

Donc, pour sa contribution financière au développement, la caisse de Kildare vise le versement de ristournes individuelles, ce qui s'inscrit dans une stratégie de différenciation. D'ailleurs, dans le plan d'affaires de la caisse, sous la rubrique développement coopératif, on trouve l'objectif : « Faire connaître notre distinction coopérative en informant nos membres sur les ristournes versées ». Parallèlement, la caisse continue à verser des dons et commandites, mais cela se fait sans lien avec la distinction coopérative telle que présentée dans son plan d'affaires.

## ***4.2 Contribution non financière***

La contribution non financière passe par l'implication des membres du ÇA, du CVD et des employés dans d'autres organismes. Nous avons déjà présenté les formes de cette implication à la section précédente. Les liens entretenus par les divers intervenants de la caisse avec d'autres organismes contribuent à l'établissement de réseaux entre la caisse et ceux-ci. La caisse est alors ancrée dans un milieu, ou plutôt dans plusieurs secteurs et territoires, comme nous l'a montré l'étude de ses réseaux. Cet ancrage semble se faire au gré des volontés des administrateurs et employés. En fait, tant dans le plan d'affaire que dans le rapport annuel, nous n'avons trouvé aucune politique orientant les implications des employés, même si nous croyons que ceux-ci sont encouragés à s'impliquer. Par ailleurs, la caisse n'a aucune entente formelle avec un autre organisme établissant de collaboration entre les ÇA. Il n'y a donc pas de politique de partage d'administrateur. Donc, la contribution non financière de la caisse dépend des volontés de

chacun de s'impliquer dans le développement et cela n'a pas nécessairement de lien avec le rôle joué au sein de la caisse.

### **4.3 Arrimage**

Au tableau 4, nous avons présenté les objectifs du CLD, du CLSC et de la CDR. Ici, il faut voir si les priorités ou les actions de la caisse de Kildare s'arriment avec les objectifs de ces organismes. De plus, nous cherchons à savoir si la caisse prend les devants pour résoudre des problèmes de développement.

Les priorités de la caisse sont tirées de son plan d'affaires et de son premier rapport annuel. Le plan d'affaires a été élaboré à partir de plusieurs éléments :

- le rapport d'un comité formé de gestionnaires et de dirigeants chargé de faire le diagnostic de la caisse et d'en établir les enjeux prioritaires;
- l'étude Frigon réalisée par une firme spécialisée pour la fédération en 1997-1998 ;
- diverses statistiques.

Les objectifs et les plans d'action ont ensuite été établis par les employés, les gestionnaires et les dirigeants. Le plan d'affaires tient compte des particularités des différentes paroisses. Son élaboration a même permis de réaliser qu'il y avait des similitudes entre celles-ci. L'élaboration du plan d'affaires a donc requis la participation de plusieurs personnes, incluant à la fois des élus, des employés, des gestionnaires et des ressources externes. On peut donc s'attendre à ce qu'il reflète une gamme étendue de préoccupations.

Les objectifs importants du plan d'affaires sont :

1. Accroître le taux d'automatisation.
2. Développer l'offre de forfaits pour les 18-34 ans.
3. Développer l'offre des produits d'épargne, bilan et hors bilan.
4. Développer des moyens pour que les membres payent moins de frais.
5. Verser des ristournes individuelles et faire connaître la distinction coopérative en informant les membres sur les ristournes versées.
6. Relancer la caisse scolaire dans tous les villages puisqu'elle ne fonctionne qu'à Sainte-Mélanie.
7. Développer le programme de création d'emplois pour les jeunes dans les quatre points de service.

Nous remarquons que les quatre premiers objectifs concernent les services financiers aux membres. Ils sont plus rattachés au volet strictement entreprise de la caisse. Les trois derniers objectifs rejoignent davantage le volet associatif, tout en étant en interface avec l'entreprise.

#### 4.3.1 Arrimage avec les priorités de développement économique

Reprenons maintenant les priorités du CLD pour voir comment la caisse se joint à ses axes de développement économique, soit dans ses objectifs, soit dans ses actions.

**Tableau 19 Les priorités économiques du milieu et l'intervention de la caisse**

Principaux axes de planification stratégique du CLD 1999-2002	Projets soutenus par la caisse et objectifs poursuivis
Agricole : • favoriser le développement du bioalimentaire	
Économie sociale : • développer le pôle naturel de la MRC de Joliette pour l'économie sociale; • consolider les entreprises d'économie sociale; • favoriser la concertation, le partenariat et la promotion de l'économie sociale.	
Formation : • développer la formation de main-d'œuvre spécialisée; • développer la concertation, le partenariat et la promotion des ressources en formation.	
Jeunesse : • favoriser la création d'emplois pour les jeunes par la création d'entreprises; • favoriser l'intégration des jeunes.	• versements de bourses d'études ; • versement de 10000\$ pour parrainer l'embauche d'étudiants de quinze à dix-sept ans dans des commerces locaux pour la période d'été.
Industrie : développer des zones industrielles avec infrastructures; consolider le pôle industriel autour des PME et des grandes entreprises; développer la recherche et le développement; développer la main-d'œuvre spécialisée pour l'industrie; développer le potentiel industriel; développer le marché pour les industries.	
Travail autonome : • favoriser la création d'emplois pour les travailleurs autonomes par la création d'entreprises.	
Commerce : • à définir, nous savons qu'il y a une volonté de diversifier l'économie locale	
Tourisme / culture: • à définir, le secteur est à consolider.	

La caisse est fortement impliquée dans les activités concernant la jeunesse. Elle est plutôt absente des autres volets de développement du CLD. Au tableau 13, nous avons indiqué que les membres du ÇA de la caisse étaient impliqués dans trois organismes de développement économique. Par contre, nous savons que les organismes de développement cités ont pour territoire d'action la MRC de Matawinie et non celle de Joliette. Cela peut induire une différence dans les priorités. D'ailleurs, sur le territoire de la caisse de Kildare, on ne détecte pas de problème économique criant. Ainsi, le soutien des projets jeunesse est déjà une implication intéressante.

#### 4.3.2 Arrimage avec les priorités de développement social

Pour voir s'il y a arrimage dans le développement social, nous refaisons le même exercice que précédemment, mais en utilisant les objectifs de l'organisation communautaire du CLSC plutôt que ceux du CLD.

**Tableau 20 Les priorités sociales du milieu et l'intervention de la caisse**

Principaux axes de programmation en organisation communautaire du CLSC 1998-2001	Projets soutenus par la caisse et objectifs poursuivis
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer la connaissance de la réalité socioéconomique de la MRC.</li> <li>2. Initier des projets favorisant la prise en charge par les communautés, dans une approche multisectorielle.</li> <li>3. Améliorer les connaissances et les compétences des bénévoles et des membres des organismes communautaires.</li> <li>4. Favoriser la consolidation des organismes communautaires de la MRC.</li> <li>5. Répondre aux demandes du milieu concernant le développement de nouveaux groupes ou de nouveaux projets.</li> <li>6. Favoriser la concertation entre les ressources communautaires de la MRC.</li> <li>7. Collaborer aux programmations des différentes équipes du CLSC.</li> <li>8. Informer les intervenants du CLSC des ressources communautaires de la MRC.</li> <li>9. Faciliter les liens entre les intervenants du CLSC et les organismes communautaires.</li> </ol>	<p>Versement de 13 000 \$ en dons et commandites.</p> <p>Versement de 10 000 \$ pour parrainer l'embauche d'étudiants de quinze à dix-sept ans dans des commerces locaux pour la période d'été</p>

Les objectifs du CLSC n'identifient pas de secteur d'intervention précis concernant la problématique sociale. Le nombre de groupes communautaires (une centaine) est jugé suffisant pour répondre aux besoins. Ainsi, en soutenant les groupes existant (AFÉAS, Club Optimiste, etc.) à l'aide de dons et commandites, la caisse répondrait bien aux besoins du milieu. Rappelons toutefois que plusieurs groupes communautaires avec lesquels le CLSC travaille ne sont pas portés à s'adresser aux caisses pour obtenir du soutien car ils ont des territoires d'action différents. Nous revenons donc au constat que la caisse de Kildare, avec ses dons et commandites, répond adéquatement aux demandes des groupes paroissiaux des villages où elle est implantée.

Par son programme de soutien à l'emploi pour les jeunes, la caisse prend une initiative qui lui fait jouer un rôle de leader de développement. Pour les autres volets du développement, elle répond aux demandes qui lui sont adressées. Elle a alors davantage un rôle d'accompagnateur que de générateur de développement. À ce titre, certains intervenants du CLD ont mentionné le désir d'améliorer leur communication avec les caisses pour que leurs employés connaissent mieux les ressources du CLD et y dirigent les promoteurs pouvant en bénéficier.

## **CONCLUSION GENERALE**

Nous avons étudié un cas qui suit le modèle type de la nouvelle caisse Desjardins. La caisse de Kildare est issue de fusions et elle adhère à un CFE. L'adhésion au CFE répond à une volonté d'offrir un niveau de service équivalent à celui des autres caisses. L'idée des fusions y est apparue

rapidement, avant même que des recommandations en ce sens soient émises. Négociées d'abord entre les DG, elles se sont faites sans grand heurt. Nous identifions trois éléments ayant joué dans leur relative facilité de réalisation :

1. La complémentarité des situations financières des caisses qui permettait de régler des problèmes de rentabilité ou de déséquilibre entre l'épargne et les prêts.
2. L'assurance que le ÇA de la nouvelle caisse aurait des représentants de chaque village, du moins à court terme.
3. La possibilité d'offrir un poste intéressant, au sein de la nouvelle caisse, au DG de la caisse qui se faisait fusionner.

Le premier élément montre que les fusions répondent à des pressions économiques.

Le deuxième élément signale les membres sont impliqués dans les processus de fusions en faisant valoir leur volonté de préserver un contrôle démocratique ancré dans leur territoire de résidence.

Le troisième élément indique que ce ne sont pas les élus qui sont à l'origine des fusions, mais bien les gestionnaires. Il indique aussi que, dans les fusions, il y a une caisse qui fusionne l'autre et non une alliance sans hiérarchie.

La restructuration des caisses sur une base territoriale correspondant au nouveau territoire local n'est pas apparue comme une cause ou une condition de réalisation. Nous constatons tout de même que les quatre villages impliqués sont voisins. La proximité géographique, sans apparaître comme un critère de fusion, serait un élément allant de soi, puisque le directeur général et les directeurs adjoints (directeurs service aux particuliers) sont appelés à se déplacer dans les différents points de service et puisque les



administrateurs doivent se rencontrer pour tenir les conseils. Nous avons constaté que ce territoire porte un potentiel historique de cohésion puisqu'il réfère, sans y correspondre exactement, à celui du canton de Kildare. Toutefois, il ne correspond pas au découpage administratif supra-local (la MRC) auquel s'arriment maintenant plusieurs organismes de développement. En effet, au Québec, ce nouveau découpage se dessine comme la référence pour plusieurs organismes et programmes.

Dans le cas étudié, la MRC de Juliette, en plus de circonscrire les activités de plusieurs organismes, correspond à un espace vécu. Bien qu'elle comporte des différences, notamment en raison de la présence simultanée d'une ville importante (Juliette) et de villages, elle crée un sentiment d'appartenance. Ce sentiment, qui n'est pas exempt de tensions, repose en partie sur l'attraction exercée par la ville sur les alentours. Cette attraction se fait sentir même en dehors de la MRC de sorte que les quatre villages où la caisse est implantée la ressentent. Ainsi, la diversité rurale-urbaine, est à la fois porteuse de tension et de cohésion.

À cheval sur trois MRC, la caisse de Kildare établit peu de liens avec les organismes de développement qui œuvrent à l'échelle de la MRC de Juliette. Elle reste davantage en relation avec les réseaux des villages où elle a des points de services. Son arrimage avec une cohésion sociale à l'échelle de la MRC arrive alors difficilement à se faire. Alors, elle réussirait surtout à continuer à contribuer aux diverses cohésions paroissiales. Or, les paroisses ou villages, tout en restant significatifs dans l'identité des acteurs, ne sont pas les seuls lieux où l'identité territoriale prend forme et nous croyons que, au moins dans le cas de Juliette, la MRC est un lieu potentiel de réancrage identitaire. Dans cette perspective, la caisse de Kildare, n'étant pas positionnée dans le territoire supra local d'une MRC n'arriverait pas à jouer un rôle de premier plan dans la cohésion sociale de ce «nouveau territoire local».

Cette affirmation est à nuancer car la caisse met en place certaines pratiques pour que les membres s'y identifient dans sa totalité, et non à travers un point de service précis. C'est ainsi que la répartition territoriale du ÇA ne sera pas nécessairement préservée et que les bourses d'études sont données indépendamment du lieu d'origine de l'étudiant. Ce faisant, c'est par volonté de créer un sentiment d'appartenance envers la caisse (fidélisation des membres) et non envers un territoire que la caisse adopte de telles

pratiques. Cependant, ces pratiques, si elles ne rencontrent pas trop d'opposition, arriveront peut-être à contribuer au développement d'une nouvelle identité intermunicipale à une échelle différente de celle de la MRC. À l'opposé, si ces pratiques s'imposent sans correspondre aux volontés des membres, il y a un risque de désancrage paroissial de la caisse. À l'heure actuelle, le désancrage ne reste que potentiel puisque la caisse continue à être présente dans les diverses paroisses, tant en offrant des services qu'en contribuant de façon financière et non financière à leur développement.

Nous sommes donc en présence d'un cas où les acteurs veulent voir leur caisse se transformer pour qu'elle puisse répondre aux impératifs du marché. La caisse se reconfigure alors pour mieux satisfaire les besoins des membres et pour survivre. Ce faisant, elle n'est pas animée par une volonté de s'inscrire dans une dynamique de reconfiguration territoriale aussi large que la MRC, mais elle participe à la construction sociale intermunicipale, entre les paroisses où elle est implantée.

Par ailleurs, nous savons que le directeur général de la caisse de Kildare est le président du regroupement des DG des caisses qui adhèrent au CFE de Lanaudière-Centre. À ce titre, il est bien positionné pour connaître les dossiers et projets qui y arrivent. Il entre donc en relation avec un territoire supra-local qui est plus large que celui de la caisse de Kildare et qui se rapproche de celui de la MRC de Juliette. D'ailleurs, nous savons que le CLD de Juliette fait souvent affaires avec ce CFE. Cette implication du DG est donc susceptible d'établir des ponts entre la caisse de Kildare et un territoire plus vaste que celui qu'elle dessert. Nous savons aussi que le directeur de la caisse de Kildare est depuis longtemps impliqué dans diverses composantes du Mouvement Desjardins ce qui lui a permis de prendre les devants lorsque des transformations étaient à envisager.

L'étude de cas réalisée comporte des limites. La territorialité potentielle du canton de Kildare n'a pas été examinée en profondeur. Par ailleurs, pour avoir un portrait global du territoire de la caisse, il aurait fallu étudier davantage les trois MRC où elle est implantée. Enfin, les transformations étudiées sont récentes et certaines conclusions sont tirées à partir d'embryons de réponses plutôt qu'à partir de données observées.

À partir du cas étudié, nous pouvons dégager quelques pistes décrivant les conditions de regroupement à l'intérieur desquelles les caisses sont davantage susceptibles de contribuer à la cohésion sociale.

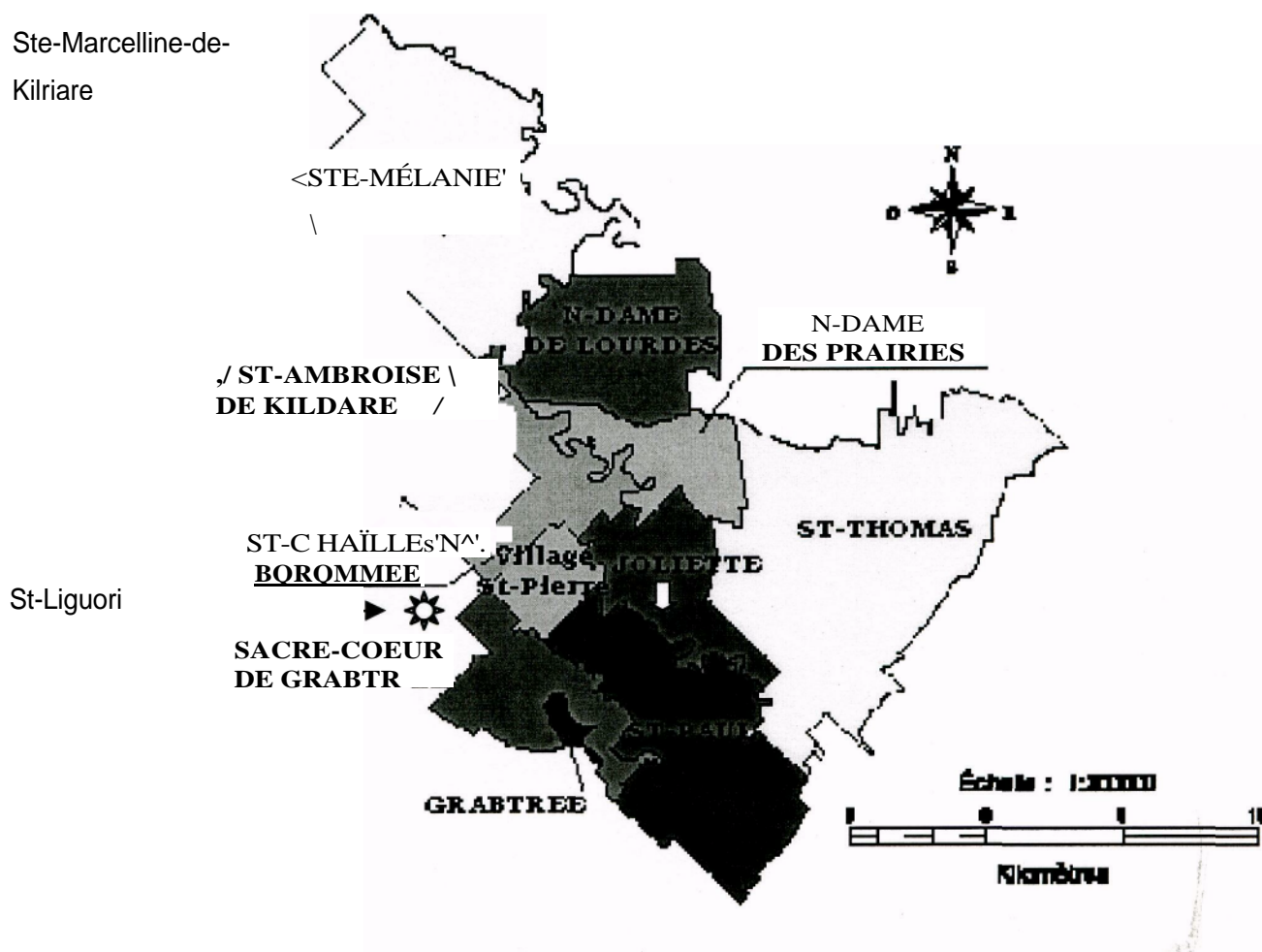
Premièrement, il nous apparaît que les caisses faisant des regroupements à l'intérieur d'un territoire en cohésion, sont davantage susceptibles de contribuer à cette cohésion. Pour que le territoire soit en cohésion, divers éléments peuvent intervenir comme l'ancrage historique d'un sentiment d'appartenance ou l'implantation d'organismes partageant les mêmes frontières de fonctionnement. En ce sens, le découpage administratif peut être porteur de cohésion.

Deuxièmement, la présence de problèmes sociaux ou économiques particuliers sur le territoire peut être un élément poussant les caisses à s'impliquer davantage dans le développement et, ce faisant, à contribuer davantage à la cohésion. D'autant plus que ces problèmes entraînent la formulation de demandes spécifiques auxquelles les caisses sont sensibles.

Troisièmement, les transformations désirées localement sont plus susceptibles de s'inscrire dans une dynamique de cohésion. Ainsi, les adaptations locales mises en place et l'implication des divers intervenants de la caisse (surtout le DG et les membres du ÇA,) dans le processus de regroupement sont des éléments qui devraient contribuer à la cohésion.

## APPENDICE A

### Les municipalités de la MRC de Juliette et de la caisse de Kildare



Indique la présence d'un point de service de la caisse de Kildare

Indique la localisation du centre financier aux entreprises de Lanaudière-Centre

## BIBLIOGRAPHIE

- Caisse populaire Desjardins de Kildare. 1999. «Plans d'affaires 2000-2001». Caisse populaire Desjardins de Kildare. 2000. «Rapport annuel», no 1.
- Caisse populaire Desjardins de Saint-Ambroise-de-Kildare. 1997. «Rapport annuel», no 70.
- Caisse populaire Desjardins de Saint-Liguori. 1998. «Rapport annuel», no 61.
- Caisse populaire Desjardins de Sainte-Marcelline-de-Kildare. 1997. «Rapport annuel», no 39.
- Caisse populaire Desjardins de Sainte-Mélanie. 1999. «Rapport annuel», no 61.
- Huot, G. à paraître. *Effets sur la proximité des regroupements de caisses populaires au sein de territoires ruraux en transformation*, Montréal : Cahier du CRISES, coll. « thèses et mémoires »
- Le Mouvement des caisses Desjardins. 2000. « Mémoire sur la création de la Financière agricole du Québec. »
- Le Mouvement des caisses Desjardins. 2000. «Rapport annuel 1999».
- Lévesque, B. 1999. *Le développement local et l'économie sociale : Deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement*. Montréal : Cahier du CRISES, no 9905.
- Lévesque, B., P. R. Bélanger et L. Mager. 1999. *La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services. Le cas des Caisses Populaires et d'Économie Desjardins*, Montréal : Cahier du CRISES, no 9906.
- Mager, L. à paraître.
- Malo, M.-C. 1999. *Caisse d'épargne Caixa et Caisses Desjardins: quels modèles réciproques?*, Montréal : Cahier du CRISES, no 9914
- Malo, M.-C. 1999. *Le mouvement des Caisses Desjardins : quel modèle coopératif?*, Montréal : Cahier du CRISES, no 9913.
- Québec, Centre local de développement de Joliette. 2000. «Rapport de l'assemblée générale annuelle» <
- Québec, CLSC de Joliette. 1998. «Programmation 1998-2000, organisation communautaire»
- Québec, MRC de Joliette. 1998. «Le marché du travail dans la MRC de Joliette»

Vienney, C. 1980. *Socio-économie des organisations coopératives*. Tome 1, Paris : CIEM. Vienney, C. 1994. *L'économie sociale*. Paris : La Découverte.