



**Chaire Desjardins  
en développement  
des petites collectivités**

**Université du Québec  
en Abitibi-Témiscamingue**

**IMPACT DES FUSIONS ET FERMETURES  
DE CAISSES DESJARDINS SUR  
LA DYNAMIQUE SOCIALE DES MILIEUX RURAUX**

**FÉVRIER 2013**





UNIVERSITE DU QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

Chaire Desjardins en développement des petites collectivités

RAPPORT DE RECHERCHE

**IMPACT DES FUSIONS ET DES FERMETURES DE  
CAISSES DESJARDINS SUR LA DYNAMIQUE SOCIALE  
DES MILIEUX RURAUX**

Par

Salifou GANAME, stagiaire

Sous la direction de Patrice LEBLANC

Directeur de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités

Février 2013

La Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a pour principales préoccupations la vitalité sociale, la viabilité économique et la validité politique des petites collectivités, plus particulièrement en ruralité. Ses travaux visent à développer la connaissance des problématiques propres aux petites collectivités et à enrichir l'expertise sur les stratégies de revitalisation de ces communautés.

### **Distribution**

Chaire Desjardins en développement des petites collectivités  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)  
445 boul. de l'Université  
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4  
Courriel: [chaire.desjardins@uqat.ca](mailto:chaire.desjardins@uqat.ca)  
Adresse Internet: <http://web2.uqat.ca/chairedesjardins/index.asp>

Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (UQAT)  
ISBN 978-2-923064-98-7  
Dépôt légal: premier trimestre 2013  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
© Tous droits réservés

Vous pouvez télécharger ce document sur le site Internet de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (UQAT): <http://web2.uqat.ca/chairedesjardins/index.asp>

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS.....	5
REMERCIEMENTS.....	6
INTRODUCTION .....	7
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE .....	9
1.1. Mise en contexte .....	9
1.1.1. Histoire du Mouvement des caisses Desjardins .....	9
1.1.2. Fonctionnement d'une caisse et place des membres .....	10
1.2. Objectifs et questions de recherche.....	14
1.2.1. Objectifs .....	14
1.2.2. Questions de recherche.....	14
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE : PARTICIPATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL .....	15
2.1. Participation citoyenne.....	16
2.2. Rôle des institutions locales dans le développement .....	17
2.2.1. Les institutions locales .....	17
2.2.2. Coopératives et développement local : apport des caisses Desjardins.....	18
2.3. Question de gouvernance locale .....	19
CHAPITRE 3 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	21
3.1. Type d'investigation .....	21
3.2. Description et recrutement des participants .....	21
3.3. Outils de collecte de données.....	22
3.4. Traitement et analyse des données.....	22
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES RESULTATS .....	23
4.1. L'avènement du phénomène des regroupements et fermetures à Rouyn-Noranda et au Témiscamingue .....	23
4.1.1. Des avancées technologiques et des nouveaux besoins en expertise .....	23
4.1.2. La compétition avec les banques.....	24
4.1.3. Le souci de rentabilité et de viabilité .....	24
4.1.4. La situation des localités rurales.....	25
4.1.5. Avantages des fusions, fermetures ou regroupements.....	26
4.2. Historique des fusions, fermetures et regroupements de caisses Desjardins en Abitibi- Témiscamingue.....	26

4.2.1. La MRC de Rouyn-Noranda .....	30
4.2.2. Au Témiscamingue .....	31
4.3. Des effets d'entraînement sur la dynamique des milieux ruraux .....	33
4.3.1. Effets des restructurations sur les liens caisse-communauté.....	34
4.3.2. La question du maintien des principes coopératifs .....	36
4.3.3. Au plan de la présence de Desjardins dans la gouvernance locale du milieu .....	41
4.3.4. Au plan du développement local : l'implication de Desjardins dans les milieux.....	42
4.3.5. Les propositions .....	45
<b>CHAPITRE 5 : INTERPRETATIONS DES RESULTATS.....</b>	<b>48</b>
5.1. Des causes .....	48
5.2. Fusion, fermeture ou regroupement ? .....	49
5.3. Liens communauté-caisse et participation des membres .....	51
5.4. L'implication de la caisse dans le milieu .....	52
5.5. Critique de la démarche .....	53
5.6. Recommandations.....	54
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>61</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>AG :</b>	Assemblée générale
<b>Al.:</b>	et autres
<b>CDC :</b>	Corporation de développement communautaire
<b>CFE :</b>	Centre financier aux entreprises
<b>CRISES :</b>	Centre de recherche sur les innovations sociales
<b>FADM :</b>	Fonds d'aide au développement du milieu
<b>IQRC :</b>	Institut québécois de recherche sur la culture
<b>IRECUS :</b>	Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke
<b>MRC :</b>	Municipalité régionale de comté
<b>ONG :</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PME :</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>UQAT :</b>	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
<b>TCAM :</b>	Taux de croissance annuel moyen

## **REMERCIEMENTS**

Il nous tient ici à cœur de souligner la collaboration de personnes physiques et morales qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à la réalisation de cette étude.

D'abord, nos remerciements et notre reconnaissance vont particulièrement à Monsieur Patrice LEBLANC, pour sa disponibilité, sa guidance et ses précieux conseils tout au long de notre stage et notamment dans la réalisation de cette étude. Aussi pour tout ce que nous avons appris à ses côtés lors de notre agréable séjour.

Ensuite, nous remercions Valérie SHAFFER pour avoir facilité et rendu agréable notre séjour à Rouyn-Noranda ainsi que pour son aide très précieuse et son accompagnement lors de nos déplacements.

Egalement, nos remerciements vont à Ann GERVAIS, Tikou BELEM pour leurs disponibilité et conseils ainsi que toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour rendre possible la concrétisation de cette démarche, particulièrement celles ayant bien voulu partager avec nous leurs perceptions, leurs expériences et leurs savoirs.

Enfin, nous remercions l'UQAT et la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités et toute son équipe pour l'accueil reçu ainsi que l'Université Senghor d'Alexandrie.

Que tous puissent trouver dans ce travail l'expression et un aboutissement des efforts consentis.



## INTRODUCTION

En décembre 2009, l'Assemblée générale des Nations Unies proclamait 2012 « Année internationale des coopératives » afin de souligner la participation des coopératives au développement économique et à l'innovation sociale dans le monde. Au Canada, une personne sur trois est membre d'une coopérative ; pour 1 000 communautés canadiennes, la coopérative est d'ailleurs le seul fournisseur de services financiers (Leroux, 2012). Cela prouve l'importance de cet outil dans la vie économique et sociale du pays.

Le Mouvement des caisses Desjardins, le plus important groupe financier coopératif au Canada et classé en 2012 au 18<sup>e</sup> rang des institutions financières les plus sécuritaires au monde (Global Finance, 2012), se donne pour mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités. Cependant, les exigences imposées par l'évolution du monde des savoirs ont mené le réseau à des décisions de fusions et fermetures de certaines caisses (70% d'entre elles entre 1995 et 2010). Au nombre de ces changements, on note les évolutions technologiques rapides, la restructuration des régions administratives, le souci de rentabilité et de viabilité à long terme, de gestion efficace du personnel et la nécessité d'offrir de nouvelles gammes de produits et services.

Depuis le début de la transformation du réseau des caisses Desjardins en 2000 jusqu'en 2012, la population rurale de la région de l'Abitibi-Témiscamingue a assisté à la fermeture de plusieurs caisses et points de services. Les localités rurales paraissent les plus touchées alors même que dans ces communautés rurales des liens multiformes lient la caisse à ces milieux ; par exemple, le sentiment d'appartenance et de propriété à l'égard des caisses y semble plus marqué.

Ces retraits de Desjardins des petites localités pourraient s'avérer inappropriés quant à leur processus de développement, surtout dans un contexte de dépeuplement engendrant la dévitalisation de certaines de ces localités.

Ces changements remettraient en cause ou effriteraient les valeurs de départ du mouvement, chères à son fondateur<sup>1</sup>, notamment la dynamique de participation des communautés et l'esprit coopératif.

---

<sup>1</sup> Le fondateur des caisses Desjardins, Alphonse Desjardins, avait comme valeurs l'humanité, la participation, la

Il peut s'avérer donc utile de questionner les impacts éventuels de ces bouleversements dans les structures des caisses sur les moyens et capacités de développement des quartiers ruraux de la ville de Rouyn-Noranda et des petites localités du Témiscamingue. Le développement local des milieux, mais aussi une meilleure gouvernance locale et la participation citoyenne sont en jeu.

Dans le cadre de cette étude exploratoire, il sera question d'exposer la problématique d'ensemble du sujet et de brosser le cadre théorique ; ensuite, de décrire la démarche méthodologique qui a été suivie ; puis de présenter les résultats obtenus et d'interpréter ces résultats à la lumière de nos questions de recherche ; enfin des propositions et recommandations seront avancées afin d'améliorer les défaillances ou insuffisances des processus en cours pour une meilleure prise en compte des petites collectivités rurales.

---

coopération, le sentiment d'appartenance et la proximité.

## CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre, il sera question de revenir sur le contexte, les objectifs et les questions de recherche.

### 1.1. Mise en contexte

#### 1.1.1. Histoire du Mouvement des caisses Desjardins

L'histoire du Mouvement des caisses Desjardins semble indissociable de celle de son fondateur, Alphonse Desjardins, et du contexte historique d'émergence du mouvement.

A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les conditions économiques et sociales au Québec étaient des moins reluisantes. La majorité de la population était rurale et connaissait des conditions de vie difficiles : mauvaises récoltes, accumulation de dettes, faiblesses des revenus, taux de mortalité élevé, familles nombreuses. En milieu urbain, la population était confrontée au chômage et à l'insalubrité des logements. La saturation des terres cultivables et l'attrait du travail dans les manufactures et usines des villes entraînaient un exode du surplus de main-d'œuvre vers les villes et la Nouvelle-Angleterre. L'accès à l'épargne et au crédit était difficile. Les banques, le plus souvent anglophones, étaient réservées aux commerçants, industriels et familles riches. Le seul recours restant pour la majorité était les usuriers qui prêtaient à des taux exorbitants, parfois intenable.

Journaliste de carrière et sténographe parlementaire français à la Chambre des communes à Ottawa de 1892 à 1917, A. Desjardins est un témoin attentif du débat entourant l'absence d'institutions financières de crédits, notamment à Lévis, et est ainsi sensibilisé au problème. Il mènera une réflexion et des recherches sur le mutualisme qui l'amèneront à élaborer un modèle d'institution d'épargne et de crédit populaire adapté parfaitement aux besoins du développement local. La première caisse populaire voit le jour à Lévis, sa ville natale, en 1900 et débute modestement ses activités le 23 janvier 1901.

La nouvelle entreprise visait les buts suivants :

- généraliser l'épargne pour parer aux effets du chômage, de la maladie et autres imprévus de la vie
- constituer à même cette épargne un système de crédit populaire, accessible aux ouvriers, aux cultivateurs et à toute personne honnête et travailleuse

- favoriser la consolidation des entreprises familiales et artisanales
- enrayer les ravages de l'usure
- initier les leaders de la communauté à l'organisation économique et aux affaires
- améliorer les conditions matérielles des classes laborieuses et ainsi contribuer au progrès du Canada français (Mouvement des caisses Desjardins, [1998A]).

A. Desjardins entamera par la suite des démarches pour la reconnaissance juridique des caisses d'épargne et de crédit aux niveaux fédéral et provincial et pensera déjà à une fédération des caisses avant sa mort en 1920. Le nom « Mouvement des caisses Desjardins » fut adoptée en 1913.

Depuis, les caisses populaires ont connu une expansion fulgurante ayant mené à la création ou l'acquisition de plusieurs filiales financières œuvrant dans les secteurs de l'assurance, de la fiducie, de l'investissement industriel et commercial ainsi que dans la gestion de fonds, le courtage de valeurs et les services bancaires. Le Mouvement Desjardins est ainsi devenu le principal employeur privé au Québec.

Le Mouvement Desjardins regroupe aujourd'hui les caisses et les caisses de groupes ou caisses d'économie. En 2011, on compte 422 caisses au Québec et en Ontario et 888 centres de services sur le même territoire (Desjardins, 2012, p. 3).

### **1.1.2. Fonctionnement d'une caisse et place des membres**

#### **- Définitions, valeurs et objectif**

La caisse est une coopérative qui regroupe généralement des citoyens d'un même secteur géographique ou d'une même localité. Par exemple, la plupart des membres d'une caisse Desjardins le sont à la caisse la plus proche de chez eux ou de leur lieu de travail.

Une coopérative est un regroupement de personnes qui s'unissent pour répondre eux-mêmes à leurs besoins au meilleur coût possible, au moyen d'une entreprise collective où le pouvoir s'exerce démocratiquement. Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Les membres adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme (Alliance coopérative internationale, 1995). De ces valeurs découlent les sept grands principes formulés par l'Alliance coopérative internationale en 1995 dans le cadre de la Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale : adhésion volontaire et ouverte à tous,

pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, coopération entre les coopératives, engagement envers la communauté. Pour A. Desjardins, l'autorité démocratique était le plus important des principes coopératifs (Leclerc, 1982). Ces valeurs et principes constituent l'essence de la vie coopérative.

La Fédération des caisses Desjardins du Québec définit ses caisses d'épargne et de crédit comme étant des associations de personnes qui s'unissent dans le but de se procurer des services financiers. Cela se fait au moyen d'une entreprise d'épargne et de crédit. La rentabilité ici n'est plus une fin, en principe, mais un moyen. La satisfaction du membre constitue ainsi l'objectif premier de la caisse. G. Fauquet<sup>2</sup> (1873-1953), théoricien et militant coopératif français, soulignait que la coopérative est une entreprise de service par opposition aux entreprises de profit en ce sens qu'elle viserait directement la satisfaction de certains désirs de l'Homme, tout comme les entreprises publiques (Leclerc, 1982). Dans la même lancée que Fauquet, Claude Vienney, économiste, définit la nature particulière des coopératives comme étant la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité (lien d'usage) et de sociétariat (lien de propriété) (Vienney, 1980).

#### - **Structure organisationnelle d'une caisse**

Les dirigeants de la caisse sont élus et leur nombre varie d'une caisse à l'autre, néanmoins on retrouve toujours deux organes animés par les membres dans chaque caisse, auxquels s'ajoute un troisième organe qui est régional. Ces organes constituent des mécanismes de participation.

**Le conseil d'administration** : formé de 5 à 15 membres élus par les autres membres réunis en assemblée générale annuelle ; il s'assure du respect des valeurs coopératives dans la caisse, établit les orientations, les politiques de la caisse ainsi que le budget et représente la caisse dans des instances.

**Le conseil de surveillance** : formé de trois ou cinq membres élus dont le mandat porte sur les dimensions éthique, déontologique et coopérative des activités de la caisse; sur le respect du jeu démocratique dans la caisse; sur l'acquittement des responsabilités d'éducation coopérative,

---

<sup>2</sup> Il est l'auteur de (1942). *Le secteur coopératif. Essai sur la place de l'Homme dans les Institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*. Paris : Presses universitaires de France.

économique et financière; sur la qualité de la collaboration avec le réseau Desjardins et les autres organisations coopératives du milieu. Ce conseil a des pouvoirs de recommandation, de coercition et d'intervention dans les domaines de sa compétence.

**Le conseil des représentants** : porte-parole des caisses d'une région auprès de la Fédération des caisses et de la communauté, il est constitué de 10 dirigeants élus et de cinq directeurs généraux de caisse mais élus par les dirigeants des caisses de leur région ; entre autres rôles, le conseil des représentants influence la Fédération dans ses décisions liées aux grandes orientations du Mouvement et s'assure de la prise en compte des préoccupations des caisses au niveau fédéral.

#### - **Principe de fonctionnement et participation des membres**

Tout membre est copropriétaire ou sociétaire en adhérant à une caisse (chaque membre prenant une part sociale restée à 5 \$ depuis 1906) et obtient le droit de voter lors des assemblées sur tout sujet concernant le fonctionnement de la caisse. Le principe de fonctionnement des caisses est « un membre, une voix », c'est-à-dire que tous les votes ont le même poids quelle que soit la mesure de la participation financière. Bien que chaque caisse ait un personnel et un directeur salariés, ce sont des membres, en principe bénévoles<sup>3</sup>, élus par l'assemblée générale annuelle, qui forment le conseil d'administration et celui de surveillance.

Il est aussi possible de convoquer des assemblées extraordinaires sur des questions importantes, comme la fusion de caisses ou la modification des règlements. Les membres peuvent ainsi donner leurs opinions sur les services ou proposer des projets communautaires (appui à des œuvres charitables, bourses d'étude, etc.).

En général, lors de l'assemblée annuelle ou extraordinaire, les membres :

- adoptent ou modifient les règlements de la caisse;
- décident du partage des trop-perçus entre la réserve générale, les ristournes individuelles et le Fonds d'aide au développement du milieu;
- approuvent ou rejettent tout projet de fusion avec une autre caisse;

---

<sup>3</sup> La tendance actuelle est à la rémunération des membres de certains conseils au sein du mouvement ; à ce propos par exemple, les déclarations de Claude Béland, ancien président du Mouvement des caisses Desjardins, cependant initiateur des fusions, sont révélatrices : « À ce moment, on a vu le bassin de candidats changer complètement. [...] Des gens plus intéressés par l'argent, carriéristes, on les retrouve là. Alors, ce n'est pas étonnant que ça change la philosophie. [...] On a introduit la semence de la cupidité et ça, c'est très mauvais ». Radio-Canada (2011, 6 avril). *L'esprit coopératif du Mouvement Desjardins remis en question [Document Web]*. Adresse Web : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/04/06/015-desjardins-caisses-proximite.shtml> (Consulté le 28 août 2012)

- élisent les dirigeants au conseil d'administration et au conseil de surveillance (Desjardins, [1998B]).

La caisse peut verser des ristournes à ses membres si ses opérations sont suffisamment rentables (réalisation d'excédents), une partie de ces excédents servant souvent à alimenter le Fonds d'aide au développement du milieu (œuvres caritatives ou actions communautaires, etc.).

### **- Restructuration de caisses et participation des membres**

Dans le langage populaire et dans l'opinion publique, les restructurations de caisses Desjardins au Québec peuvent être comprises le plus souvent uniquement en termes de « fusions » et de « fermetures ». Cependant, comme nous le verrons dans les chapitres consacrés à l'exposé sur les résultats<sup>4</sup>, la réalité et la pratique font apparaître parfois une autre variante. C'est ainsi que l'on procédera à des « regroupements » en Abitibi-Témiscamingue, par exemple, pour divers motifs. Ces termes sont liés mais des nuances subsistent et par souci de clarification, nous userons des trois termes soit concomitamment, soit distinctement en fonction du contexte et des spécificités. Globalement, « fusions » et « regroupements » devront être compris ici comme synonymes.

Ceci étant, les fusions et les fermetures et dans une certaine mesure les regroupements, en Abitibi-Témiscamingue comme ailleurs au Québec, ne sont pas toujours bien acceptés. En effet, le sentiment général est souvent que lorsque la caisse devient trop grande, la participation devient quasi nulle.

La nature des décisions dans les coopératives (transformation des activités, regroupements, atteinte au lien d'usage) peut donner un aperçu du degré de participation des membres (Desforges et Vienney, 1980). Par exemple, le lien d'usage implique non seulement qu'une coopérative comme la caisse réponde aux besoins spécifiques des membres mais aussi que ceux-ci en retour en utilisent les services et en reçoivent éventuellement des ristournes. Ainsi, toute décision des dirigeants de la caisse portant atteinte à ces aspects sus cités de ce lien attirerait plus de regards de la part des membres et donc plus d'implication. De même, une décision qui porterait sur des modifications des services (fermeture de caisses ou de points de service, diminution des heures ou jours de service, etc.) suscitera un regard plus attentif des membres que d'autres types de décision comme l'amélioration des services, l'offre de nouveaux produits, etc.

---

<sup>4</sup> V. in infra le chapitre 4 notamment.

Ainsi, la participation décroît ou croît selon le degré d'atteinte au lien d'usage ou selon que les décisions portent sur la transformation des activités (participation forte). Pour Desforges et Vienney (1980), la concurrence favorise les choix alternatifs faciles, ce qui minerait aussi la participation en termes d'exercice du pouvoir démocratique.

## **1.2. Objectifs et questions de recherche**

### **1.2.1. Objectifs**

Notre démarche s'inscrit dans le cadre d'une recherche de nature exploratoire destinée à fournir les premiers éléments d'analyse de l'impact des restructurations (fusions, fermetures, regroupements) de caisses Desjardins sur la dynamique de participation en milieu rural.

### **1.2.2. Questions de recherche**

La question principale de recherche qui soutient notre démarche peut se résumer ainsi : quel est l'impact des fusions et des fermetures ou des regroupements au regard des avenues et capacités participatives qu'offre la présence du Mouvement des caisses Desjardins dans les communautés rurales?

Plus spécifiquement, le retrait de Desjardins de certaines localités, à travers ces fusions et fermetures, n'entraîne-t-il pas une disparition de Desjardins dans la gouvernance locale, donc du paysage institutionnel de certaines localités? Quels sont les effets sur la participation des citoyens lorsqu'une caisse ferme avec ses assemblées (membres élus)? Et plus précisément, dans quelles mesures la disparition ou l'éloignement ou encore la restructuration du Fonds d'aide au développement du milieu qui en découle affecte le financement du développement local?



## CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE : PARTICIPATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL

Dans le contexte de globalisation des marchés et de rapidité des changements technologiques et de l'économie du savoir, on assiste à un regain d'intérêt pour le local et le territoire, que ce soit pour la revitalisation des communautés ou pour l'organisation des systèmes locaux de production. Ce nouveau paradigme a aussi émergé à la faveur de la remise en question du rôle de l'État et de sa participation à l'économie et de la volonté, voire de la nécessité, des communautés d'agir sur leur développement.

Ainsi, aujourd'hui il est beaucoup plus question de développement par le bas (*bottom up*), le modèle fordiste (*top-down*)<sup>5</sup> étant de plus en plus contesté et perdant de sa pertinence. Dans ce dernier modèle, la dynamique du développement vient de l'extérieur contrairement au modèle *bottom up* dont la dynamique est impulsée par une participation du milieu (PME, groupes communautaires et sociaux, gouvernements locaux, citoyens, etc.).

Le développement local en tant que processus global misant sur les initiatives locales s'inscrit dans cette dynamique du développement par le bas. Ainsi, les « actions de développement peuvent être qualifiées comme du développement local lorsqu'elles génèrent ou renforcent des dynamiques qui s'inscrivent à l'échelle locale » (Tremblay, Klein et Fontan, 2009, p. 2).

Pour Vachon et Coallier (1993), le développement local est d'abord une façon de penser la question du développement social, humain et économique; c'est un processus dynamique, une stratégie mise en œuvre sur des territoires variés, fournissant des réponses multiples aux aspirations et priorités et dont les acteurs sont les bénéficiaires. Dans cette perspective, le développement local et la participation semblent donc indissociables. En effet, c'est un développement « fondé sur la mobilisation locale des ressources et des savoirs, et met l'accent sur le développement des initiatives locales, le renforcement des solidarités intercommunales et la prise en compte des aspirations et des besoins de la population dans les domaines économique, social et culturel » (Région Alsace, 1988, dans Vachon et Coallier, 1993, p. 11).

---

<sup>5</sup> Ce modèle, dit encore providentialiste, se caractérise par une gouvernance hiérarchique et publique où l'État joue un rôle central et adopte une approche interventionniste de type descendant (d'où le terme *top-down*).

## 2.1. Participation citoyenne

La participation citoyenne, principe moteur du développement communautaire, fait partie des conditions de durabilité sociale des actions de développement, spécialement au plan local.<sup>6</sup> Dans son acception large, la participation des citoyens peut être vue comme « leur contribution à la construction de réponses aux besoins de la collectivité ou des différents groupes qui la composent » (Lambert, 2007). C'est-à-dire que les communautés sont et doivent être à la base des initiatives permettant de satisfaire les aspirations. La mise en œuvre leur incombe également. Elles sont en amont et en aval du processus.

A travers, par exemple, les coopératives (membres élus ou non) et les assemblées délibératives (élus municipaux), le citoyen concourt à la gestion de sa communauté. Deux éléments majeurs semblent conditionner une participation citoyenne efficace :

- l'information qui joue un rôle primordial permettant de maintenir la vitalité de la participation ;
- l'intérêt rémunérateur dans la participation, c'est-à-dire que l'individu doit y trouver son compte au risque d'estomper sa participation le cas échéant (Vachon et Coallier, 1993); en effet, il s'agit d'une démarche qui requiert de l'énergie, du temps et est parfois coûteuse au plan financier, d'où l'importance d'un intérêt au bout de l'action.

Le leadership est aussi important pour la mobilisation et la coordination, particulièrement dans les groupes, cependant il faut un haut degré d'implication à tous les échelons, de l'individu à la population en passant par le groupe.

Ainsi, dans des contextes et matières différents, des formes de participation citoyenne se multiplient dans le monde, souvent initiées d'abord à l'échelle locale : conseils de quartier, conseil de développement, Agendas locaux 21, planification stratégique participative, budgets participatifs, commissions de débat public, jurys citoyens, conférences de consensus, développement communautaire, ouverture des partenariats public-privé aux associations.

L'historien et juriste Jacques Chevallier écrivait dans ses *Eléments d'analyse politique* que :

---

<sup>6</sup> Les autres conditions étant la bonne gouvernance et le développement durable.

La promotion de l'idéologie de la participation a pour but de remédier à la perte de légitimité qui résulte de la crise de la représentation ; il s'agit désormais de fonder les systèmes de pouvoir existants, non plus sur un principe transcendant, mais sur un principe démocratique : la légitimité ne vient plus du sommet, de l'institution, mais de la base, des membres. (1985, p. 93)

Relativement aux coopératives, la participation se revêt fondamentale. Cela du fait même du « monopole coopératif » qui implique cette participation (Desforges et Vienney, 1980). En effet, si le processus de développement local requiert indubitablement la participation citoyenne, c'est dans les coopératives que cette participation trouve un des lieux idéaux de prédilection pour mieux s'exprimer.

La participation citoyenne permet ainsi d'offrir à tous et à toutes de s'impliquer à part entière et selon leurs capacités, cette implication se manifestant de différentes façons et conduisant au développement cohérent et durable de la collectivité. Elle permet à tous la possibilité d'émettre ses opinions, d'exercer son droit de vote, d'influencer la prise de décisions, de s'assurer du droit aux services, aux ressources et aux besoins de base, bref au bien-être (Tardif, 2007).

## **2.2. Rôle des institutions locales dans le développement**

### **2.2.1. Les institutions locales**

Les institutions locales sont les moteurs du développement au plan local. C'est par elles que passe le changement social dont l'efficacité dépend entre autres du capital social qu'engendrent les relations et les activités économiques et sociales. Ce capital social, sur lequel s'appuient les institutions locales, se rapporte aux « interactions qu'entretiennent les acteurs locaux à l'intérieur de réseaux formels ou informels dans un lieu donné en s'appuyant sur une confiance réciproque » (Joyal, 2002, p. 55). On pourrait lui associer le terme de « cohésion sociale ».

Au plan local, le cadre institutionnel du développement est dominé par :

- l'État qui intervient dans le domaine local par la fourniture de services quasi gratuits, subventionne des projets, met à disposition des fonds pour susciter ou accompagner les initiatives créatrices d'emploi (entrepreneuriat), crée des partenariats ;
- les collectivités (la municipalité et ses élus) qui coordonnent des initiatives et actions de développement communautaire, mettent en place des partenariats, etc.;

- le secteur privé (PME locales fournissant des biens et services marchands et créant de l'emploi pour la communauté);
- la société civile (associations, syndicats, organismes communautaires, etc.) développant et menant des projets de développement mais aussi parfois dans le même sens assurant un rôle d'information et d'éducation;
- les coopératives (crédit, épargne, production, etc.), exemples d'outils de développement, dont les actions par nature se situent à mi-chemin entre celles de la société civile et celles du privé.

À souligner que si le rôle des institutions, chacun dans son domaine d'intervention, est essentiel dans le développement, cependant, ces acteurs clefs doivent être inscrits dans une dynamique d'ensemble soutenue par une vision et une démarche globale et intégrée du développement du milieu d'intervention. La pratique du développement, ainsi, « tend à associer le plus de partenaires possibles autour d'un projet commun de développement, dans une intervention simultanée et cohérente » (Vachon et Coallier, 1993, p. 100).

### **2.2.2. Coopératives et développement local : apport des caisses Desjardins**

Au plan doctrinal, Casselman (1952) considérait, en termes de bienfaits sociaux, le coopératisme comme le plus fort obstacle à l'étatisme et permettant d'inculquer l'esprit de sacrifice, de travail, et d'initiative aux membres. Au plan économique, il souligne que le coopératisme substitue le motif du service au dépend du profit, assure une meilleure distribution de la richesse, casse les monopoles, augmente le pouvoir d'achat et le revenu, apprend à dépenser tout en développant de bonnes habitudes financières (Leclerc, 1982).

Le « caractère impartageable du capital accumulé dans la coopérative traduit sa finalité de poursuivre, au-delà de ses membres actuels la démocratisation des rapports économiques et sociaux » (Desforges et Vienney, 1980, p. 324). En réinvestissant les dépôts et les profits dans la communauté à titre de prêts personnels, de prêts aux petits producteurs pour accroître leur rendement, de prêts commerciaux, de prêts hypothécaires et de ristournes (collectives et individuelles) aux membres sur leurs parts, les coopératives jouent ainsi un rôle important dans le développement local. C'est un outil collectif de développement du milieu aux mains des membres.

Ainsi, par exemple, le Mouvement Desjardins intervient dans plusieurs secteurs dans les communautés à travers particulièrement les Fonds d'aide au développement du milieu, institués dans chaque caisse. On peut, de ce fait, citer les réalisations suivantes:

- actions de caisses dans différents milieux d'une valeur de 22,8 M \$ en 2009 pour soutien aux initiatives du milieu;
- création d'un centre de services aux étudiants en Gaspésie<sup>7</sup> créant plus de 100 emplois;
- retour à la communauté en termes de dons et commandites d'environ 72,3 M\$ (dont 66 M\$ provient des caisses) et investissements en capital de risque de 100 M\$ en 2009;
- création de partenariats entre caisses et municipalités, appui à la création de projets portés par des citoyens et la municipalité (Desjardins, 2011);
- comme initiative particulière, la Caisse de Rouyn-Noranda a mis aussi en place le programme « Créavenir » destiné à répondre aux besoins des jeunes entrepreneurs et à concrétiser l'engagement de Desjardins dans le milieu en contribuant au développement économique et à la création d'emplois (soit un investissement de 50 000 \$ sur 2 ans) (Mouvement des caisses Desjardins, 1998-2012).

Les caisses Desjardins constituent ainsi un exemple de levier important de l'économie québécoise. Le Mouvement a appuyé des projets communautaires multisectoriels partout dans la province. L'institution a contribué à la prise en main par les Canadiens français puis les Québécois de leur économie.

### **2.3. Question de gouvernance locale**

Le concept de gouvernance, d'origine anglaise, s'emploie pour désigner les différentes formes de régulation et de coordination des activités économiques d'une région, d'une localité donnée.

Branche de la gouvernance politique, la gouvernance locale ou encore territoriale implique des formes de coordination engageant une pluralité d'acteurs. On peut citer la coopération, les réseaux, les alliances, le partenariat. Comme indiqué plus haut, l'action publique locale n'est plus le seul fait d'une seule autorité locale ou nationale, mais engage et nécessite aussi d'autres types d'acteurs. Ce brassage d'acteurs inclut l'État, les collectivités publiques ou locales mais

---

<sup>7</sup> Il s'agit d'un centre administratif responsable de la gestion des prêts étudiants à garantie gouvernementale pour le réseau des caisses Desjardins du Québec.

aussi la société civile englobant les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations communautaires de base, les associations, le secteur privé.

Cette gouvernance marque une nouvelle vision du « territoire » dans le développement. Cela implique la référence à des conventions permettant cette coordination des actions ou des initiatives qui confèrent à ce territoire sa propre identité économique. C'est « un processus institutionnel de mise en compatibilité des compromis entre acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème de production » (Joyal, 2002, p. 53). Elle nécessite une gestion participative des programmes et projets locaux de développement pour un accès égal et général de tous au bien-être.

La gouvernance locale peut impliquer aussi, par exemple :

- une communauté représentée par des collèges électoraux : secteur communautaire, syndicats, gens d'affaires, populations, travailleurs, etc.;
- une gestion locale de services : employabilité, création d'entreprises, concertation;
- une interface avec d'autres types de ressources : centre local d'emploi, carrefour jeunesse emploi, tables de concertation locale, etc. (Fontan, 2012).

Relativement aux coopératives, celles-ci œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales dans le souci d'apporter un meilleur service à leurs membres et de renforcer le coopératisme. Ainsi, les caisses Desjardins, dans leur mission de contribution au développement du milieu, sont amenées à tisser des partenariats avec les autres acteurs locaux, principalement la société civile et les municipalités. Elles sont parties intégrantes du paysage institutionnel local.

La gouvernance coopérative, qui valorise la participation démocratique des membres et de leurs représentants aux orientations des caisses, a un effet certain sur la gouvernance locale. Cet atout de la caisse lui permet ainsi de créer des formes de concertation pour une vision concertée et intégrée du développement du milieu.

## CHAPITRE 3 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Il sera question ici de décrire la démarche adoptée dans la collecte des données pour aboutir aux résultats de la recherche.

### 3.1. Type d'investigation

Pour cette étude exploratoire, le terrain nous a permis de recueillir des informations sur essentiellement la perception des effets d'entraînement des fusions et fermetures par diverses parties prenantes: les élus municipaux, les dirigeants de caisse et des personnes ayant fait partie de comités locaux à caractère communautaire ou revendicatif.

### 3.2. Description et recrutement des participants

L'échantillonnage fut non probabiliste, la technique de la « boule de neige » ayant été utilisée. Les premiers noms de personnes éventuellement intéressées nous ont été fournis par des informateurs partenaires de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités. Nous avons identifié ainsi une quinzaine de personnes ressources à rencontrer à Rouyn-Noranda et au Témiscamingue. Cependant, pour raison de calendrier, d'indisponibilités (période de vacances), nous n'avons pu recueillir des informations qu'auprès de onze participants dont quatre à Rouyn-Noranda et sept au Témiscamingue. Un premier contact a d'abord été établi soit par courriel ou téléphone pour énoncer les buts et objectifs de la démarche et ensuite fixer des rendez-vous.

Un certificat d'éthique, émis par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAT, nous a permis de mener nos entrevues auprès des personnes ressources suivantes :

- directeurs généraux anciens et en service de Desjardins ;
- personnes ayant une expérience d'élus dans les différentes instances délibératives de Desjardins (conseils ou présidence de caisses) ;
- maires de petites municipalités
- membres de comités à caractère communautaire ou revendicatif.

Pour des raisons d'ordre pratique, notre territoire d'investigation a essentiellement été la ville de Rouyn-Noranda (secteurs urbain et ruraux) et la MRC de Témiscamingue.

### **3.3. Outils de collecte de données**

La démarche s'est appuyée :

- sur une analyse documentaire : ouvrages, rapports annuels, sites internet, revue de presse, entrevues, journaux locaux, etc.;
- sur une enquête de terrain (entrevues semi-dirigées en moyenne d'une heure enregistrées sur support numérique) à Rouyn-Noranda et au Témiscamingue.

Dans ce dernier cas, un guide d'entrevue (voir annexe) a été élaboré et réajusté ou affiné au fur à mesure des entrevues réalisées. Les thématiques générales abordées avaient trait :

- à des questions introductives : fonctions occupées, expériences, etc.
- aux liens existant entre la communauté et la caisse, surtout en termes de participation,
- à l'historique des fusions, fermetures ou regroupements de caisses dans la localité et leurs effets d'entraînement (sur la participation, la gouvernance locale, etc.) ;
- à l'implication de la caisse dans les milieux, spécifiquement à travers le Fonds d'aide au développement du milieu, dans le contexte des fusions et fermetures ou regroupements.

### **3.4. Traitement et analyse des données**

En sus des notes prises, les entrevues enregistrées sur support numérique ont été retranscrites à l'aide d'un logiciel, puis synthétisées par participant et par thématique. L'analyse qualitative qui s'en est suivie nous a permis de tirer parti des données recueillies sur le terrain et d'interpréter les résultats qui en ont découlés.



## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES RESULTATS**

Les résultats obtenus ont trait de façon générale aux causes historiques à l'origine du phénomène des fusions et fermetures et de leurs effets multiformes sur les traditionnels liens entre la caisse, la communauté, la gouvernance, la participation et le développement local à travers le Fonds d'aide au développement du milieu (FADM).

### **4.1. L'avènement du phénomène des regroupements et fermetures à Rouyn-Noranda et au Témiscamingue**

Essentiellement, il ressort comme principales causes des changements intervenus au niveau des caisses : les avancées technologiques rapides, les besoins nouveaux et spécialisés des membres, le changement de visage de la compétition, la question de la rentabilité et de la durabilité et l'insuffisance de vitalité au niveau de la ruralité.

#### **4.1.1. Des avancées technologiques et des nouveaux besoins en expertise**

Le changement technologique était devenu important et concomitamment les besoins des membres se sont accrus au cours des années. Les outils informatiques ont changé les habitudes de consommation des membres et Desjardins a été une des premières institutions à introduire l'usage des cartes de débit au Québec dès 1988. Ainsi, les membres utiliseraient de moins en moins la caisse ; seulement pour les services conseils, ils se déplacent de nos jours. Par exemple au Témiscamingue, seulement 6% des membres utiliserait le comptoir (entrevue 2).

De plus, l'introduction des outils informatiques présentait des avantages importants (gains en temps, en distance, moyen de faire face à la concurrence, etc.). Internet n'étant pas disponible partout dans la région, les petites caisses rurales en particulier, qui voulaient en bénéficier devaient accepter de se brancher au réseau du mouvement en général ce, d'autant plus que le coût élevé des installations informatiques ne leur permettait un accès autonome à cette technologie.

Une grosse partie de l'expertise passait aussi par cet accès technologique ce qui accélère le processus de fusion. En outre, ces besoins de compétences (expertise) pour faire face aux nouveaux besoins des membres étaient pressants et exigeaient des coûts difficilement

supportables pour les caisses prises individuellement. Il fallait se servir de la force de la solidarité pour se payer des conseillers non seulement en crédit agricole mais aussi en crédit commercial (ce qui est à l'origine des centres financiers aux entreprises). Par ailleurs, avec la crise mondiale, la réglementation était devenue beaucoup plus complexe, surtout plus lourde pour les petites caisses. Selon la plupart des dirigeants, la principale raison des fusions, fermetures ou regroupements est le besoin en expertise. Ce besoin a créé une complexité de gestion des employés spécialisés que les différentes caisses se partageaient, certains se retrouvant sous les ordres de plusieurs (cinq, six) patrons différents. Sans l'introduction de la technologie et des services spécialisés, les petites caisses seraient vouées à la disparition selon les dirigeants.

#### **4.1.2. La compétition avec les banques**

La pression allait venir également des autres institutions financières présentes physiquement et non plus des autres caisses. Mais encore, cette concurrence avait changé de visage selon plusieurs dirigeants, il s'agissait notamment de la « concurrence virtuelle » (entrevues 6 et 10). En effet, des institutions financières virtuelles arrivaient facilement à proposer des taux d'intérêt alléchants en n'ayant pas de structures physiques locales, ce qui pouvait pousser certains membres à aller tenter l'expérience dans ces institutions financière concurrentes. Mais, selon certains intervenants, la tendance s'inversait deux ou trois ans plus tard (entrevue 10). La plupart des intervenants s'accordent à dire que la fusion permet de renforcer la caisse pour la rendre capable de compétitionner.

#### **4.1.3. Le souci de rentabilité et de viabilité**

En dehors de l'exigence de nouvelles compétences en expertise, les dirigeants tablent aussi sur le souci de rentabilité qui permettrait à l'institution coopérative de durer, d'être viable et d'assurer sa pérennité pour faire face à ses missions, notamment satisfaire aux besoins de ses membres.

De ce point de vue, pour les petites caisses et plus tard les points de service des petites localités jugés pas assez rentables, cela justifiait, selon les cas, fusion, fermeture ou réduction des heures de service. Par exemple, le point de service de Rollet était estimé insuffisamment rentable mais non déficitaire. « La rentabilité est essentielle pour la durabilité, la pérennité de la coopérative. La grande différence, c'est la destination des trop perçus, nos profits » (entrevue 3).

Pour beaucoup de dirigeants, sans fusions ou regroupements les petites caisses auraient fermé, les besoins étant non satisfaits avec l'absence de marge bénéficiaire. Mais pour d'autres, ce souci de rentabilité « était beaucoup plus mis en avant que les principes traditionnels de Alphonse Desjardins » (entrevue 11).

Bref, le trio service-coûts-rentabilité a beaucoup motivé les décisions de restructuration. Cependant, un autre facteur des fusions serait inhérent aux petites localités elles-mêmes.

#### **4.1.4. La situation des localités rurales**

Beaucoup de municipalités, particulièrement dans les zones rurales, ont subi une décroissance démographique au fil des années : en cause le vieillissement de la population et les déplacements. Par exemple, Nédelec et Guérin ont 250 à 300 habitants aujourd'hui contre plus de 1000 habitants il y a une quinzaine d'années. Ce fait pourrait aussi expliquer la transformation des caisses de ces localités en points de service. En effet, une importante dévitalisation a un certain impact dans la fusion, la fermeture ou le regroupement, l'achalandage baissant de beaucoup et les emplois migrant vers les centres urbains amenant les gens à modifier leurs habitudes de consommation aux dépens des petites localités et donc à se présenter dans les guichets du siège social (centre urbain) pour leurs transactions.

Ce dépeuplement du monde rural, semble donc avoir contribué à la diminution de l'importance des caisses rurales et à l'achalandage des autres services de proximité, les gens faisant affaire ailleurs (par exemple, pour l'épicerie, les transactions financières, etc.), engendrant ainsi cette dévitalisation de certains milieux ruraux. A noter aussi une moindre utilisation des services au comptoir dans certaines localités, ce qui justifierait les fermetures. Ainsi à Rouyn-Noranda, « plus de 90% des transactions avec la caisse se font au centre-ville » (entrevue 1). Un autre fait illustratif est que pour avoir un guichet automatique, il fallait à Angliers 5 000 transactions par an alors que la localité compte en 2012 une population d'un peu plus de 300 personnes ; de ce fait, remplir cette exigence préalable devient « quasi impossible » (entrevue 9). Par ailleurs, fusions et fermetures ou regroupements semblent avoir été inspirés par le mouvement de regroupement des municipalités initié dans les années 1990 mais accéléré en 2001, période proche de celle des premières fusions de caisses Desjardins.

Ces facteurs à l'origine des fusions et fermetures ou regroupements sont confortés ou complétés par un certain nombre d'avantages qui sont aussi mis en avant.

#### **4.1.5. Avantages des fusions, fermetures ou regroupements**

Les changements intervenus dans les caisses présentent à certains égards plusieurs avantages à entendre différents intervenants :

- la diminution des coûts (de gestion) et gains financiers importants, hausse du Fonds d'aide au développement du milieu (FADM);
- la conservation des membres de par le développement de la capacité d'expertise;
- l'obtention de ressources humaines en qualité (conseillers financiers, experts ou spécialistes, etc.) et possibilité de promotion interne;
- l'obtention du service partout par le membre de par sa reconnaissance extraterritoriale;
- proximité du centre décisionnel des caisses permettant de financer facilement les projets, à cause de la marge de manœuvre plus grande avec le FADM;
- la centralisation convenant mieux aux habitudes de consommation de certaines familles qui se rendent en voiture dans le centre urbain et font toutes leurs transactions (épiceries, magasinage, etc.) en profitant pour passer au comptoir ou au guichet;
- la création d'ilots conseils, de centres de services conseils;
- la disparition de l'attente pour changer la paie, singulièrement le jeudi ; ainsi, « pour plusieurs transactions, la caisse est rendue dans leurs maisons par internet, les gens peuvent les faire le dimanche matin, en robe de chambre, dans le confort d'un foyer, au moment où cela leur adonne sans courir après les heures d'ouverture » (entrevue 3);
- les coupes dans les frais de gestion grâce à une économie administrative importante;
- la plus grande collaboration avec d'autres acteurs du milieu, par exemple, de par le partage de frais de locaux avec des organismes de la municipalité ou elle-même.

#### **4.2. Historique des fusions, fermetures et regroupements de caisses Desjardins en Abitibi-Témiscamingue**

Le changement de cap avec la vague de fusions et de fermetures de caisses depuis une quinzaine d'années semble avoir coïncidé avec le renouvellement de l'équipe dirigeante à Desjardins<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Ancien président du Mouvement des caisses Desjardins (1987 à 2000), Claude Béland affirmait en 2011 que le

A souligner aussi, en rappel, que pour faire face aux pressions et changements de tout ordre, Desjardins allait initier en 1995 une réingénierie de ses processus, soit l'implantation d'un nouveau mode de gestion d'entreprise et de nouveaux processus d'affaires. Ces changements seront de nature organisationnelle et institutionnelle (Huot, 2001). En effet, le *reengineering* est une remise en cause ou réinvention fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires, organisationnels permettant de parvenir à des améliorations spectaculaires des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité. Ainsi le définissaient les pionniers qui l'ont proposé comme concept, Hammer et Champy (1993). Claude Béland, président du Mouvement Desjardins de 1987 à 2000, fut l'initiateur du regroupement des caisses dans les années 1990. Mais le phénomène s'est amplifié par la suite donnant naissance à des méga-caisses (voir tableau 1). Par exemple, la MRC de Rouyn-Noranda et le Témiscamingue<sup>9</sup> comptent aujourd'hui quasiment chacune une seule caisse, sur une vingtaine il y a quelques années pour le Témiscamingue.

De 1995 à 2010, le nombre de caisses Desjardins au Québec et en Ontario est passé de 1318 à 451 mais le nombre de centres et points de services a presque triplé, passant de 359 à 924, pour décroître en 2011 à 888 (tableau 1). Cependant, ces derniers n'offrent pas tous les services d'une caisse et en tout temps (seulement des services de base et quelques services spécialisés), d'où les mécontentements observés dans certaines localités. Les guichets automatiques de même que les centres financiers aux entreprises (CFE) connaissent une baisse en nombre (voir tableau 1). Ce qui démontrerait une certaine tendance à la centralisation.

---

profil des candidats avait changé avec la décision de rémunérer certains dirigeants dans le mouvement, ce qui favorisa le recrutement de candidats plus qualifiés et carriéristes. Radio-Canada (2011, 6 avril). *L'esprit coopératif du Mouvement Desjardins remis en question* [Document Web]. Adresse Web : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/04/06/015-desjardins-caisses-proximite.shtml> (Consulté le 28 août 2012). A noter aussi que Monique F. Leroux intègre, comme membre, la haute direction du Mouvement Desjardins en 2001 ; la décennie 2001-2011 étant celle ayant vu décroître significativement le nombre de caisses de plus de la moitié (voir tableau 1).

<sup>9</sup> Les deux caisses restantes du Témiscamingue travaillent actuellement sur un projet de regroupement qui sera soumis au vote des membres en septembre 2012.

**Tableau 1 : Evolution des modes d'accès au Mouvement Desjardins (Québec et Ontario)**

<b>Années</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Caisses	1318	972	568	481	451	422
Centres et points de services	359	631	891	903	924	888
Guichets automatiques				2 728	2 652	2 559
Centres financiers aux entreprises				51	48	43

Sources : Mouvement des caisses Desjardins. Rapports annuels 1995, 2000, 2005 et 2011.

Par ailleurs, à partir de 2000, le Mouvement connaît une restructuration majeure de ses organismes conduisant à l'adoption, le 1<sup>er</sup> juillet 2001, d'une nouvelle structure : la Fédération des caisses Desjardins du Québec. La nouvelle structure est le résultat d'une fusion de dix fédérations régionales, la Fédération des caisses d'économie ainsi que de la Confédération des caisses populaires Desjardins.

**Tableau 2 : Liste des caisses de l’Abitibi-Témiscamingue (mars 2005)**

Caisses	Chef-lieu	Collectivités desservies par un point de services
Caisse Desjardins d’Amos	Amos	Christ-Roi, Saint-Dominique-du-Rosaire, Saint-Félix-de-Dalquier, Saint-Mathieu-d’Harricana
Caisse populaire Desjardins de La Sarre	La Sarre	Sainte-Hélène-Mancebourg, Chazel
La Caisse populaire Desjardins Sud de l’Abitibi- Ouest	Palmarolle	Roquemaure, Sainte-Germaine-Boulé, Gallichan, Poularies et Duparquet
Caisse populaire Desjardins Nord du Lac-Abitibi	Dupuy	Clerval, La Reine, Normétal, Saint-Lambert (fusion en 2000)
Caisse populaire Desjardins de Royal-Roussillon	Macamic	Authier-Nord et de Taschereau (fusion en 2001)
Caisse Desjardins de Rouyn-Noranda	Rouyn-Noranda	Évain, Cadillac, Rollet, Beaudry et Mont-Brun (fusion en 2001)
Caisse populaire Desjardins Centre-est du Témiscamingue	Laverlochère	Fugèreville, Latulipe-et-Gaboury, Moffet, Belleterre
Caisse populaire Desjardins de la Forêt enchantée	Ville-Marie	Angliers, Saint-Bruno-de-Guigues et Saint-Eugène-de-Guigues (fusion en 2000)
Caisse populaire Béarn- Fabre- Lorrainville	Lorrainville	Béarn et Saint-Édouard-de-Fabre
Caisse populaire Desjardins du Nord-Ouest du Témiscamingue	Notre-Dame-du-Nord	Nédélec, Guérin et Rémigny (fusion en 2000)
Caisse populaire Desjardins de Témiscaming	Témiscaming	
Caisse populaire Desjardins de l’Est de l’Abitibi	Senneterre	Barraute, Landrienne, Saint-Marc-de-Figuery, La Corne et Vassan
Caisse populaire Desjardins de La Vallée-de-l’Or	Val-d’Or	Lemoynes et Malartic

Source : Fédération des caisses Desjardins du Québec (2005), dans Observatoire de l’Abitibi-Témiscamingue (2005). *Portrait des collectivités rurales*. Rouyn-Noranda : auteur, p. 33.

Depuis 2000 jusqu’en 2012, la population rurale de la région a assisté à la fermeture de plusieurs points de services dont ceux du Lac-Chicobi, de Manneville et de La Motte (en 2000 lors de la fusion avec Amos), de Rochebaucourt et de Laforce (après 2000), de Val-Senneville (mai 2002), de Sullivan (mars 2003), ensuite de Chazel, de Sainte-Hélène-de-Mancebourg, de Beaucanton, de Val-Paradis, de Villebois et de Rollet (tous en 2010).

En 2005, en Abitibi-Témiscamingue, on a dénombré 13 caisses dont 5 au Témiscamingue, 4 en Abitibi-Ouest, 2 dans la Vallée-de l’Or, une à Rouyn-Noranda et une à Amos (voir tableau 2). La population pouvait compter sur la présence de 41 points de service (caisses, centres de services et centres financiers aux entreprises) localisés en Abitibi-Témiscamingue. Selon les données du tableau 2, on retrouvait six caisses populaires ainsi que 37 points de service en milieu rural en

2005. En 2012 en Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec, on dénombre neuf caisses et une cinquantaine de centres de service. Ils sont le résultat de la série de regroupements opérés depuis les années 2000. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux cas des caisses de Rouyn-Noranda et du Témiscamingue.

#### **4.2.1. La MRC de Rouyn-Noranda**

En 2001, la MRC enregistrait la toute première fusion de caisses inter-fédérations qui allait regrouper plusieurs petites caisses indépendantes. Ainsi, les caisses populaires de Cadillac, Mont-Brun, Destor, Rouyn-Noranda, Beaudry et Rollet ont fusionné pour former la Caisse populaire Desjardins de la MRC de Rouyn-Noranda, aujourd'hui Caisse Desjardins de Rouyn-Noranda. Elle compte six centres de services.

Le terme « regroupement » fut préféré dans le discours des dirigeants, terme jugé moins rébarbatif et moins chargé émotionnellement que celui de « fermeture ». Certaines garanties furent concédées face aux inquiétudes des petites caisses :

- maintien de points de service sur une période minimale de cinq ans sauf pour le point de service du village de Destor qui avait des difficultés financières en sus d'une dévitalisation avancée et un manque d'achalandage; il n'y a donc pas eu d'engagement pour cette caisse qui fut fermée.
- Au bout de cinq ans de fonctionnement, une évaluation de la rentabilité indiquait s'il fallait maintenir le point de service ou enclencher le processus de fermeture. En 2010, la fermeture du point de service de Rollet est prononcée, mais sera dans les faits différée.

Suite au projet de fermeture du point de service de Rollet, une pétition hostile à la fermeture a circulé et un comité de vigilance local a vu le jour. Ce comité a mené un sondage de satisfaction par rapport au point de service et a présenté les résultats aussi bien à la population qu'à la direction de la Caisse Desjardins de Rouyn-Noranda lors d'une rencontre, mais aucune entente n'a été conclue. Le point de service est resté ouvert pour une journée par semaine de l'automne au printemps et une demi-journée par semaine l'été (pour les transactions courantes). Ce mouvement avait reçu plusieurs appuis dont celui du conseil municipal (vote d'une résolution d'appui), d'un député et de médias.



La caisse centrale fait valoir le faible nombre d'opérations enregistrées ainsi que la situation dégradée de la bâtisse dans laquelle loge le point de service Desjardins alors que les opposants à la fermeture soutiennent que le maintien des services à Rollet est essentiel pour le développement local et que la succursale n'est pas déficitaire. A en croire certains intervenants, la restructuration ne serait pas terminée, surtout en milieu rural où d'autres points de service seraient menacés de fermeture après révision de leur situation (entrevues 1 et 11).

Dans le processus de prise de décision, il faut souligner qu'avant la soumission du projet de fusion ou regroupement au vote des membres à l'assemblée générale, des comités de fusion ou de regroupement propres aux petites caisses ont été créés pour jeter les bases du processus, d'où les garanties susmentionnées accordées.

Il se dégage des entrevues que, relativement aux regroupements et fermetures, deux approches sont souvent explorées : la consultation-information des membres et l'approche bancaire (décision de fermeture sur simple avis) moins respectueuse des principes coopératifs, la finalité restant la même. L'approche de la consultation a donc été privilégiée dans le cas du regroupement des Caisses Desjardins de la MRC de Rouyn-Noranda en 2001. Les municipalités étant autonomes à ce moment<sup>10</sup>, les maires se sont beaucoup impliqués dans les processus de restructurations. Ce fut le cas à Rollet, mais dans une moindre mesure qu'à Mont-Brun où il y avait un fort sentiment d'appartenance des membres et plus d'implication de la caisse dans le milieu. Ainsi, plus l'identification à la caisse est forte plus la méfiance a été de mise lors du processus de regroupement. Soulignons enfin que, contrairement à la décision de regroupement dévolue à l'assemblée des membres, c'est le conseil d'administration qui décide des fermetures de points de service.

#### **4.2.2. Au Témiscamingue**

Comme pour le cas précédant, les dirigeants du Témiscamingue ont opté pour le modèle du regroupement et non de la fusion ou fermeture pour répondre entre autres à la spécificité rurale du territoire, maintenir la proximité et la présence de la caisse dans le milieu (conservation de points de service). Plus généralement, ce terme (regroupement) fut employé aussi pour atténuer

---

<sup>10</sup> La réorganisation municipale majeure (fusions) qu'a connue Rouyn-Noranda a lieu en janvier 2002.

la portée émotionnelle que comporte le terme de fusion. Une première vague de regroupements avait démarré, amenant les 18 caisses du territoire à se transformer en cinq caisses (1998-2002). Les localités ont conservé leur « caisse » mais il y a eu une réduction de service en termes de jours ou d'heures d'ouverture. Depuis des années, les directions générales ont travaillé dans des projets de regroupement à travers ces caisses (restantes) témiscamiennes pour en arriver à quasiment une seule caisse en 2012, un dernier projet de regroupement étant en préparation.

#### ➤ **La Caisse populaire Desjardins du Nord-Ouest du Témiscamingue**

Le 1<sup>er</sup> octobre 2000, les caisses populaires Desjardins Notre-Dame-du-Nord, Nédélec, Guérin et la Caisse populaire de Rémigny ont fusionné pour devenir la Caisse populaire Desjardins du Nord-Ouest du Témiscamingue avec Notre-Dame-du-Nord comme siège social; il existe trois centres de services aujourd'hui : Rémigny, Guérin et Nédélec.

#### ➤ **La Caisse Desjardins du Témiscamingue**

A noter tout d'abord qu'à la fin des années 1990, une seule fermeture a été enregistrée dans la municipalité de Laforce (environ 200 habitants) dont la grande superficie comprenait peu de concentration de population. Selon les dirigeants, la caisse centrale du Témiscamingue dans sa révision de coût d'exploitation se voyait dans l'obligation de procéder à la fermeture du comptoir qui n'était ouvert que neuf heures par semaine et devenait de moins en moins fréquenté.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, la Caisse Desjardins du Centre-Est s'est fusionnée à celle de la Forêt enchantée située à Ville-Marie. Auparavant, la Caisse populaire Desjardins de Ville-Marie, la Caisse populaire de Guigues, celle d'Angliers et celle de Saint-Eugène-de-Guigues avaient fusionné pour devenir la Caisse populaire Desjardins de la Forêt enchantée le 1<sup>er</sup> septembre 2000.

Plus récemment, en assemblées générales extraordinaires des 20 et 21 juin 2011, les membres des caisses Desjardins de Béarn-Fabre-Lorrainville, de la Forêt enchantée et de Témiscaming ont voté à plus de 95 % dans chacune des caisses en faveur d'un projet de regroupement. La nouvelle caisse, la Caisse Desjardins du Témiscamingue, a ainsi été constituée le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Son siège social est situé à Ville-Marie. Elle est ainsi présente dans 13 municipalités du Témiscamingue avec une douzaine de centres de services.

Actuellement, est en cours un dernier projet de regroupement entre la Caisse Desjardins du Témiscamingue et la Caisse du Nord-Ouest du Témiscamingue. Le projet devait être soumis au vote des membres courant en septembre 2012. Le dessein : que seule la Caisse Desjardins du Témiscamingue couvre tout le Témiscamingue.

### ➤ **Processus décisionnel dans le regroupement**

Les projets de fusion ont été préparés localement avec l'assentiment de la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Chaque localité avait réfléchi à sa vision future de Desjardins à l'horizon de cinq ans, une vision 2015, notamment par rapport à la présence dans le milieu. « L'option regroupement a été choisie pour que ce soit des décisions issues des milieux démocratiquement, ou on a besoin du vote des membres, de l'appui des membres » (entrevue 3). À chaque regroupement, une approche consultative a amené les gens à poser des questions et à obtenir des explications contribuant ainsi à diminuer les doutes avant le passage aux votes en assemblées générales. Selon un intervenant (entrevue 2), dans la tête des personnes, il y a souvent un « cheminement à faire », en particulier dans le contexte du phénomène parallèle de dévitalisation : fermeture d'école, de commerces, etc., créant une impression de fermeture du village, donc de la méfiance. « A chaque fois qu'on veut réduire le nombre d'heures d'un point, de déplacer une journée, on consulte la municipalité » (entrevue 2). L'approche bancaire, comme on peut le voir, a moins été utilisée au Témiscamingue. A noter que la fédération régionale aurait eu plus de poids (grande implication des conseillers stratégiques) dans la balance lors de précédentes fusions comparativement au processus actuel de regroupement où les caisses seraient les véritables maîtres d'œuvre via leur conseil d'administration, la fédération venant juste en support, en médiateur. On peut entrevoir « une belle transparence et une belle confiance dans tout le processus présent » (entrevue 10). Il convient après l'historique des fusions ou regroupements de s'interroger sur le bilan au plan des conséquences.

### **4.3. Des effets d'entraînement sur la dynamique des milieux ruraux**

Ces impacts seront examinés sous l'angle des liens unissant la caisse aux communautés, lesquels liens ont une certaine influence sur les principes coopératifs. Ensuite, il sera question de la portée aujourd'hui des restructurations sur l'implication de la caisse dans les milieux.

### **4.3.1. Effets des restructurations sur les liens caisse-communauté**

On distingue plusieurs liens entre la communauté et les caisses d'après les investigations. Le diagnostic de ces liens peut être abordé selon deux points de vue.

#### ***4.3.1.1. Liens économiques***

Pour les maires des localités, les liens avec la caisse peuvent se résumer ainsi :

- des liens de partenariat plus que des liens financiers, notamment un lien d'usage;
- la caisse vue un peu comme le banquier de la localité;
- la caisse comme partie intégrante de la vie et des activités quotidiennes, surtout en milieu citadin;
- l'outil de financement du développement économique par excellence de la ruralité;
- l'implication économique à travers le Fonds d'aide au développement du milieu;
- la caisse, parfois le seul moyen de faire affaire en milieu rural.

Ces liens existeraient toujours parce que certaines localités ont gardé leurs points de service et la possibilité de navette d'employés plus qualifiés dans ces points (entrevue 7). Cependant, pour d'autres intervenants, la concurrence et les restructurations sont venues effriter quelque peu ces liens : exemple du cas des prêts hypothécaires dans les milieux ruraux comme Rollet (entrevue 8) générant une mixité<sup>11</sup> de ses membres ; la mondialisation a aussi ouvert d'autres sources de financement du développement local.

Pour les dirigeants de caisse, ce sont les liens de présence dans la vie des milieux qui sont mis en avant. Pour eux, la caisse occupe toujours une place centrale dans le développement des petites collectivités avec le maintien des points de service.

#### ***4.3.1.2. La caisse comme un espace public (cadre d'échanges)***

Ce lien est relevé surtout par les maires qui se réfèrent souvent aux propos entendus dans leur localité. Pour les personnes âgées par exemple, la caisse est le lieu de rencontres régulières dans la salle d'attente pour se parler et cela comporte une certaine importance à leurs yeux ; ce fait est

---

<sup>11</sup> Utilisation partielle ou différenciée des services de la caisse, les autres services étant réclamés ailleurs (autres institutions) par les membres.

étranger à la jeune génération qui préfère faire des transactions virtuellement. La caisse, comme espace public, alimente la vie sociale du village.

Cette perception du rapport à la caisse pourrait expliquer aussi l'aversion de certains membres pour les transactions virtuelles et les innovations technologiques en général.

#### ***4.3.1.3. Les perceptions liées au sentiment d'appartenance***

Pour les intervenants, les liens avec la caisse se comparent au lien entre l'Église et la communauté. Le fort sentiment d'appartenance dans certaines localités rurales s'est beaucoup effrité avec le temps et s'explique par le fait que les dirigeants étant issus de la localité par le passé, il y avait une courroie de transmission entre la population et la caisse (exemples de Mont-Brun, Rollet et Nédélec).

Par ailleurs, le sentiment d'appartenance était renforcé par le fait que la caisse détenait à l'origine ce monopole de l'octroi de prêt aux gens de modeste condition qui en retour montraient de la reconnaissance envers la caisse pour la confiance accordée (sentiment de confiance mutuel). Cependant, avec l'arrivée de la concurrence dans ce secteur de prêts, la caisse a perdu cette qualité de bienfaitrice qui la distinguait. « L'avantage stratégique de la caisse d'être présente dans son milieu a beaucoup moins d'impact aujourd'hui pour la nouvelle génération » (entrevue 5). Au Témiscamingue, le sentiment d'appartenance aux caisses serait présent davantage chez les personnes âgées.

Ce sentiment varie aussi selon les personnes (sentiment fort ou modéré). Par exemple, lors de regroupements, les membres qui avaient des difficultés financières et les membres débiteurs arrêtaient le paiement se disant que ce n'est plus la même caisse. Une autre conséquence de l'effritement du sentiment d'appartenance est la tendance des membres à utiliser le comptoir pour seulement des services courants, mais l'épargne et les prêts se font ailleurs (mixité des membres).

Plus le sentiment d'appartenance est fort, plus la proximité est ressentie et plus les sondages montrent une satisfaction élevée. Et plus on s'éloigne du membre, moins le sentiment d'appartenance est fort et plus le membre a tendance à être très critique et plus les sondages de satisfaction sont bas (entrevue 5). L'éloignement de la caisse a contribué à effriter le sentiment

d'appartenance dans les zones rurales fondamentalement à vocation agricole et où l'esprit coopératif est beaucoup plus présent.

#### ***4.3.1.4. Les perceptions du lien de propriété***

Le double rapport d'activités et de sociétariat défini par Vienney (1980) serait mis à rude épreuve dans les caisses avec les restructurations. Vienney (1980, 1994, cité dans Huot, 2001) soulignait que l'identité d'une coopérative, à sa formation, lui est donnée par ses membres usagers ; mais sa croissance l'amène à se rationaliser si bien qu'elle en arrive à apposer une identité à ses membres qui se sentent comme des clients. Il ressort des entrevues que les restructurations ont créé un sentiment de dépossession de la caisse dû à l'éloignement du siège. Certaines caisses avaient plusieurs années de vie (plus de 50 ans). Leur fermeture a donc été ressentie comme « un dur choc » pour certains membres (entrevue 11). Avec la délocalisation du siège et même malgré le maintien de points de service (mode regroupement), certains membres ont l'impression que la caisse ne leur appartient plus et qu'ils seraient devenus des clients.

#### ***4.3.1.5. Le lien de proximité***

Pour les maires des localités, tant que les employés étaient issus du milieu, le sentiment de proximité était présent et les relations étaient assez proches, contribuant à installer une certaine relation de confiance. De même, certains dirigeants de caisse reconnaissent que l'éloignement des membres avec la fusion contribue à effriter le sentiment de proximité (entrevues 5 et 11). Pour d'autres, certains garde-fous comme la répartition de la représentation au conseil d'administration pour chaque milieu permettent de maintenir le lien de proximité et le sentiment d'appartenance. Donc la différence ne serait pas grande et il n'y aurait pas de détachement (entrevue 2). D'autres dirigeants estiment que le changement des besoins des membres, lié aussi au développement technologique, fait que le service de proximité est de moins en moins important. La variation qualitative de ces liens entre la caisse et son milieu, à n'en pas douter, a certaines répercussions sur le maintien des principes coopératifs tels la participation.

### **4.3.2. La question du maintien des principes coopératifs**

#### ***4.3.2.1. La participation au cœur du débat sur les changements dans les caisses***

Des échanges avec les participants à l'étude, il se dégage un bilan pratique de la participation des membres après les changements intervenus et éventuellement des mesures ou stratégies mises en

œuvre de part et d'autres pour s'adapter ou atténuer les effets négatifs. Selon les municipalités, les aspects suivants sont relevés comme effets.

- Les assemblées générales sont de moins en moins représentatives du nombre de membres de la caisse (faible pourcentage de participation).
- Les membres semblent préférer faire confiance aux administrateurs que de se déplacer.
- Pas de changement au niveau des conseils dans les caisses mais diminution du nombre d'administrateurs en raison du nombre réduit des caisses.
- Tendance au cantonnement de la contribution des membres (aux activités de la caisse) à la participation aux assemblées générales et aux réponses à des sondages.
- Complexification des mécanismes au niveau de la nouvelle caisse ne favorisant pas la participation des membres, spécialement aux débats en réunions.
- Changement dans la nature de la participation au niveau des administrateurs, désormais plus professionnels que bénévoles, cela favorisant plus l'attrait pour l'intérêt personnel.
- Cette absence de bénévolat entraîne une diminution de l'important volet éducatif (par exemple de la gestion financière) que le bénévolat développait auparavant, ainsi qu'une absence de renforcement démocratique et de participation.
- Insuffisance d'engouement et désintéressement à participer à l'assemblée générale qui semble avoir perdu son importance aux yeux de certains membres.
- Éloignement des membres et réduction de la proximité avec les milieux ruraux contribuant à effriter le sentiment d'appartenance.
- Des décideurs dans la caisse centrale sont souvent issus uniquement du milieu urbain (siège social) au détriment du milieu rural et les décisions se prennent en conséquence.

Pour les dirigeants de caisse, les impacts suivants sont relevés.

- Déplacement de plus en plus des membres de petites localités en assemblée générale ; mais plus pour aller éprouver le degré de maintien de cette promesse de présence que pour réellement participer en menant des débats (Témiscamingue).
- Besoin moins ressenti d'assister ou de participer aux assemblées au niveau d'un bon nombre de membres issus de la localité où se trouve le siège social de la caisse issue de la fusion ; car ces membres se sentiraient rassurés sur la « santé » de la caisse du fait de la

proximité, de l'octroi des ristournes, du Fonds d'aide au développement du milieu, preuves contribuant sans doute en cette confiance, à ce laisser-aller.

- Pour certains dirigeants, la proximité reste toujours la même et le débat serait faussé car la caisse reste toujours présente et ouverte à toute suggestion (entrevue 3), alors que pour d'autres « la réduction de la proximité amène l'éloignement des membres et joue sur la participation. Les membres sont moins pénétrés des décisions, de l'information » (entrevue 5).
- Une certaine tendance à l'effritement de la participation, la nouvelle génération ayant un sentiment d'appartenance moins fort.
- Une tendance à la prépondérance des dirigeants élus de mieux en mieux formés et tentant d'influencer les plans stratégiques et opérationnels ; mise à l'écart du directeur général lors de vote au conseil d'administration.
- Plus d'interrogations et d'inquiétudes que de départs massifs de membres au moment des regroupements, du fait du maintien de points de service et de l'amélioration des services de par la disponibilité de spécialistes supplémentaires ; « les inquiétudes ont été positivement répondues et le taux de participation n'a pas baissé » (entrevue 10).

### **Les adaptations ou compensations pour la participation**

Par souci de favoriser la participation des membres, certaines caisses ont mis en place des mesures à la disposition des membres, essentiellement en milieu rural :

- mise à disposition d'un service de transport par autobus pour que certains membres puissent se déplacer aux réunions, en particulier les membres des petites localités au Témiscamingue;
- promotion sur les réunions par diverses formules pour obtenir la présence des membres (tirages, publications);
- projets futurs d'utilisation de la technologie (exemple visioconférence) pour faire vivre aux membres éloignés l'assemblée générale annuelle à distance;
- maintien dans certaines caisses d'un quota de postes pour tous les milieux (charte) au sein des différents conseils pour ne pas pénaliser les petites collectivités; le maintien de cette règle devient cependant difficile pour les municipalités devenus des quartiers; il n'y aurait pas en principe de représentation par quartier;



- somme symbolique d'encouragement à la présence pour les représentants (rémunération de la participation);
- souci de certaines caisses d'assurer la participation (défis) pour s'assurer le *feed-back* nécessaires : projet d'un spécialiste en vie associatif pour se rapprocher plus des membres, poste de directeur de communication, création de *focus group*, etc. comme moyens d'aller creuser la perception des membres; volonté de promotion d'une « expertise de la communication accompagnant le regroupement » (entrevue 3) ;
- maintien d'un droit à un poste au conseil d'administration pour chaque caisse fusionnée ;
- utilisation des canaux médiatiques pour élever le taux de participation, assemblée générale tournante (par exemple, sa tenue dans chaque localité une fois tous les quatre ans).

#### ***4.3.2.2. Effets sur les autres principes coopératifs***

Les fusions ou regroupements opérés ont eu un certain effet sur des aspects comme la coopération ou la philosophie coopérative, la démocratie, la solidarité. Il ressort ainsi des entrevues :

- Une certaine différenciation de buts aux niveaux stratégique et opérationnel : depuis plusieurs années, l'esprit dans les conseils serait dans certaines caisses d'envoyer une vision davantage coopérative à la différence des directions générales qui seraient elles dans une perspective de profit, de gestion des ressources humaines (entrevue 8).
- Un sentiment de dénaturation du statut des membres qui se sentiraient traités plus en clients et de moins en moins en tant que membres.
- Une complexification des mécanismes ne favorisant pas toujours l'esprit démocratique.
- Le souci ou la logique de rentabilité qui fait perdre de vue l'esprit coopératif et la solidarité à développer envers certains milieux défavorisés et certains membres en retrait par rapport aux progrès technologiques.
- De là, une insuffisance ou un manque de coopération avec certains milieux ruraux dévitalisés : exemple d'Angliers où le refus d'octroi de guichets automatiques moins payants<sup>12</sup> (entrevue 9) s'avère pénalisant pour le commerce, le tourisme, etc.

---

<sup>12</sup> Un guichet automatique qui serait disponible ou fonctionnel à temps partiel pour des transactions et ce, dans un souci d'adaptation au niveau des besoins du milieu.

- Impression de diminution du volet coopératif au profit du volet entreprise de la coopérative ; ainsi, « abstraction faite de la sémantique [les mots spécifiques aux caisses], Desjardins est avant tout une entreprise » selon un intervenant (entrevue 6).
- Au plan de la démocratie, un impact positif en ce sens que toutes les municipalités ou localités ne seront pas toujours représentées, ce qui risque de favoriser plus la démocratie que la démobilité, les gens étant plus attentifs et regardant sur les élections aux conseils. Comme dynamique locale engendrée, l'exercice de la démocratie devrait se faire de plus en plus fort pour faire élire les candidats (entrevue 10).

#### ***4.3.2.3. Autres impacts sociaux dans les milieux***

D'autres comportements ont pu être observés et relevés lors des restructurations de caisses, entre autres, au plan du quotidien social et de certaines activités :

- Diminution du rapport humain, la problématique se posant plus au niveau des personnes moins nanties, sans moyens de transport ou âgées, souvent retraitées, ayant besoin de toucher leur pension et qui ne sont pas encore alignées sur la technologie ou l'ayant en aversion (préférence pour le rapport physique);
- Quelques départs de membres signalés mais atténués souvent par le mode du « regroupement » permettant de maintenir le minimum de service (points de service);
- Impacts et réactions émotionnels dus au sentiment de perte;
- Protestation et résistance à la fermeture et aux fusions accentuées par la non-disponibilité de l'internet à haut débit dans les zones rurales singulièrement;
- Effets néfastes de la réduction des heures et jours de service et l'absence de guichet automatique sur le développement touristique, des commerçants, des épicerie, des dépanneurs (entrevue 9);
- Sentiment de dégradation de l'image des caisses au niveau rural mais compensé par le Fonds d'aide au développement du milieu;
- Risques de retour aux formes d'épargne archaïques et non sécuritaires comme la thésaurisation en raison de la disparition ou réduction de la proximité des services.

### **4.3.3. Au plan de la présence de Desjardins dans la gouvernance locale du milieu**

En général, les maires qui collaborent le plus avec la caisse considèrent qu'elle a un grand impact sur les projets d'envergure. Des partenariats existent aussi entre la direction de la caisse et les organismes de la communauté, ce qui crée des liens. Par exemple, il est vu comme un avantage que la Direction générale de la caisse soit impliquée au plus haut plan à la Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda, ce qui facilite le nombre et la régularité des rencontres. Vu ses capacités et ses actions, les élus montrent ainsi beaucoup d'attentes par rapport à la caisse contrairement aux banques, par exemple, dont les fermetures de points de service passent presque sous silence, créant une impression de « deux poids, deux mesures ».

Par ailleurs, les dirigeants de caisses assurent toujours consulter les municipalités pour les décisions de réduction d'heures, de déplacement de journées, etc. Pour eux, le partenariat est maintenu mais l'accès quotidien à la caisse est diminué quelque peu pour les petites municipalités par le manque de temps de discussion et l'éloignement aussi.

Certaines directions générales s'estiment assez proches des conseils municipaux et des organismes du territoire en termes de collaboration depuis les regroupements. Ces derniers ont en effet engendré une discussion et une collaboration plus importantes des caisses avec les instances municipales en particulier. A cela s'ajoute le fait que le Fonds d'aide au développement du milieu fait toujours de la caisse un partenaire de choix pour tous les organismes de tous les milieux aux projets porteurs. Par ailleurs, la caisse s'associe avec les organismes ou le bureau municipal pour partager des coûts, comme le loyer, ce qui amène plus de rapprochements, de dialogue.

Avec le regroupement, « la caisse développe aussi une structure de vie associative et de communication qui la rend bien meilleure dans sa communication avec les associations, les corporations municipales, les organismes du milieu en terme de collaborations » (entrevue 3).

Les rapports de partenariat entre la municipalité, la société civile et la caisse semblent maintenus et tous travaillent souvent en collaboration sur des projets à venir, par exemple, le projet de relocalisation de la caisse dans le centre communautaire à Angliers. Mais cette collaboration semble plus marquée en milieu urbain que rural. Et la transformation des petites municipalités en

quartiers ruraux ne facilite pas la collaboration ou le partenariat, la localité étant quelque peu privée d'un interlocuteur propre (municipalité en tant qu'intermédiaire) ou privilégié avec la caisse centrale, généralement en l'absence de représentants dans la caisse issus du milieu. Ce partenariat en continu avec les autres institutions locales est nécessaire pour une vision intégrée en faveur du développement du milieu.

#### **4.3.4. Au plan du développement local : l'implication de Desjardins dans les milieux**

Il sera question ici de voir l'impact du Fonds d'aide au développement des milieux (FADM) et aussi d'examiner l'effet des regroupements et fermetures sur l'évolution de ce fonds, spécialement en termes d'actions de développement dans ces milieux. Enfin, il sera question des aménagements mis en place pour améliorer l'accessibilité à ce fonds.

##### ***4.3.4.1. Les impacts du Fonds d'aide au développement du milieu (FADM)***

Le FADM est un fonds visant à redistribuer à la collectivité une partie des excédents réalisés sous forme de dons à des fins d'éducation coopérative, économique et financière, d'entraide, de développement du milieu et de soutien aux organismes communautaires. Concrètement, le FADM d'une caisse vise à aider financièrement tout organisme ou association désirant mettre en place un projet porteur contribuant au mieux-être et au développement durable des localités relevant de cette caisse.

On distingue souvent, en plus du FADM soumis à des réglementations et voté en assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, un fonds sectoriel, parfois partagé, visant des projets communs à deux caisses (exemple de Ville-Marie et Notre-Dame-du-Nord). Il y a aussi le volet « dons et commandites » et un volet « bourses d'études ». Ainsi, à travers ces fonds, les caisses ont permis la réalisation de divers projets rentables contribuant au développement socioéconomique des localités desservies par elles :

- support à différents organismes dans leurs activités comme celles des fabriques de chacune des paroisses, à des projets scolaires (revitalisations par exemple à Rémigny), au « Rodéo du Camion » de Notre-Dame-du-Nord, un levier et un moteur économique majeur à l'échelle régionale (source de retombées économiques qui regroupe au moins 70 000 personnes) ; le plus gros poste de dépense de la caisse;

- construction de la Place de la coopération et de la citoyenneté de Rouyn-Noranda, qui abrite plusieurs rassemblements divers (festivals, expositions, etc.), un bel exemple de partenariat entre la mairie et Desjardins;
- l'exemple du pacte rural (pacte financier), fonds destiné aux communautés rurales où l'on retrouve la présence de Desjardins au niveau du montage du financement;
- la Maison Desjardins où se trouvent des organismes communautaires venant en aide aux personnes démunies ou dans le besoin;
- mise sur pied par Desjardins d'un programme d'aide au logement (partenariat avec des promoteurs) pour faire face à la crise du logement (Rouyn-Noranda);
- financement du projet Récré-Eau des Quinze<sup>13</sup> et de promoteurs à Angliers;
- encouragement et incitation dynamique des jeunes à la bonne planification de leur avenir comme à Angliers ; « toute la dynamique par rapport à mettre des sommes à la caisse [montre] un coté éducatif intéressant en cela » (entrevue 9);
- à Ville-Marie, financement par exemple d'un incubateur (lieu de préparation de projets) au niveau agro-alimentaire à hauteur de 25 000 \$, de plusieurs festivals organisés par les localités ainsi que des aménagements de parcs;
- organisation de différentes rencontres d'informations par les conseillers de la caisse de Notre-Dame-du-Nord auxquelles prennent part par exemple le club de l'âge d'or, les élèves et les enseignants, notamment par rapport aux différentes rencontres économiques des représentants jeunesse au niveau de l'école secondaire (compensant le fait que les cours d'économie ont été supprimés du module scolaire).

Ces divers événements connaissent la mobilisation et la participation d'employés et de plusieurs membres en tant que bénévoles. Ces activités permettent ainsi à la caisse d'apporter plus de vitalité et de maintenir le lien avec la communauté. En général, les projets sont soumis par les bénéficiaires eux-mêmes et quelque fois certaines caisses vont susciter le partenariat dans le milieu (entrevue 10).

---

<sup>13</sup> Récré-Eau des Quinze est un regroupement de quatre municipalités et d'une communauté algonquine (Angliers, Saint-Eugène-de-Guigues, Guérin, Notre-Dame-du-Nord et Temiskaming First Nation) qui vise l'utilisation récréotouristique de la rivière des Quinze où sont installées quatre centrales au fil de l'eau, d'Angliers à Notre-Dame-du-Nord. On œuvre ainsi de concert à harmoniser l'usage du territoire.

#### ***4.3.4.2. L'évolution du Fonds d'aide au développement du milieu***

Pour les maires, on ne semble pas noter de changements majeurs au niveau de ce fonds.

On reçoit l'argent du regroupement des caisses désormais [...]. La caisse arrive toujours à remplir sa mission d'aide au développement du milieu en retournant des sous à la communauté. De cette façon aussi ils essaient de se donner une belle image. Et c'est par cette façon-là que l'image reste (entrevue 9).

Par ailleurs, selon les propos recueillis des dirigeants, au niveau du FADM, le montant est beaucoup plus important aujourd'hui du fait de la fusion pour faire face à plusieurs projets d'envergure. L'impact des regroupements aurait permis de développer les différents fonds et d'isoler des sommes en redistributions collectives sur des projets porteurs de façon plus importante. Cela est rendu possible par la réduction des coûts d'exploitation et des économies d'échelle.

Cependant, la diminution de la proximité réduit les demandes en provenance des organismes des petites localités habitués à avoir de petits montants des petites caisses. Il n'y a pas assez de demandes régulières des organismes issus particulièrement des petites collectivités, par ignorance ou par conservation de l'habitude créée avec les petites caisses qui n'avaient pas une grande capacité d'octroi de montants aux projets (petits portefeuilles). La redistribution dans le milieu était aussi rendu difficile à cause de la petitesse des caisses et des difficultés financières. A cela semble s'ajouter l'installation d'une certaine « concurrence » avec les centres urbains, généralement les lieux des nouveaux sièges sociaux, qui s'accaparent le plus gros du financement de par la proximité et les conditions imposées aux projets présentés. Par ailleurs, la disparition des petits fonds d'aide des petites caisses avec les fusions ou fermetures entraîne la diminution des chances de financement de certains projets qui n'auront pas d'autres saluts une fois la première tentative ayant échoué (refus du financement). Face aux difficultés liées aux changements, des mesures sont mises en place de part et d'autres.

#### ***4.3.4.3. Stratégies d'adaptation (alternatives et aménagements)***

Les aménagements semblent varier d'une région à l'autre, d'une caisse à l'autre et peuvent comprendre :

- l'édition d'un journal faisant état des réalisations, permettant de faire connaître le fonds d'aide et son accessibilité aux promoteurs;

- le maintien d'administrateurs en provenance de chaque milieu;
- le maintien du fonds accumulé avec l'ancienne caisse du milieu permettant des choix locaux au niveau du FADM et une gestion dans le sens de la durabilité;
- la prise de conscience des administrateurs de la répartition territoriale comme élément clef dans les facteurs décisionnels au niveau du fonds d'aide : ainsi la caisse peut inciter, connaître les organisations et leurs actions, leur donner un effet de levier important;
- des tournées de la direction dans les points de service pour consolider la présence;
- la réservation d'enveloppes budgétaires par secteurs dans certaines caisses.

En dehors de ces mesures compensatoires, il ressort des propos recueillis des perspectives d'amélioration de la relation de la caisse avec le milieu. Par exemple, pour les petites localités, un système est en train d'être mis place pour rendre accessible internet haute vitesse au Témiscamingue et des plans de formation sont proposés au troisième âge dans les quartiers ruraux de Rouyn-Noranda comme Rollet (volet éducation).

Autre exemple, à Angliers, pour s'assurer du maintien du point de service, la municipalité et la population s'organisent en effectuant un suivi local des états des transactions (dépôts et retraits). Si le nombre de transactions devait diminuer, l'on craint que le point de service disparaisse. Il y est également prévu le déménagement du point de service au centre communautaire avec des mesures pour que la caisse demeure longtemps dans la localité (contributions locales).

#### **4.3.5. Les propositions**

Vu les inconvénients dus aux regroupements et fermetures, les propositions suivantes ressortent des entrevues réalisées.

- **Au niveau des maires :**
  - plus de formations et d'éducation aux personnes âgées pour se prendre en charge;
  - sensibiliser et convaincre sur l'utilité des changements et des nouveaux services;
  - plus de transparence dans l'information lors des décisions, envers spécifiquement les petites localités et les personnes plus vulnérables; les informations doivent refléter les changements à venir (les rencontres d'information seraient bien saluées des membres);
  - plus de considération des villages dans le processus de prise de décision; que Desjardins élabore un plan stratégique rural, par exemple;

- en vertu du principe de coopération, trouver des alternatives pour certains cas particuliers où l'absence par exemple de guichet automatique et la réduction des heures de service pénalisent le commerce et le tourisme locaux; des partenariats sont possibles avec les commerçants dans ce sens ou l'ouverture d'un guichet avec des paiements limités;
- continuation dans le maintien des points de service dans les secteurs pour accommoder certaines personnes en plus du déplacement possible d'employés pour satisfaire certains besoins spécifiques ou spécialisés.

- **Au niveau des dirigeants de caisses**

- faire en sorte que la municipalité fasse affaire avec ses commerces et services locaux pour avoir plus de chance de les faire demeurer ; ainsi, « il faut travailler la dimension collective, faire réaliser aux gens que leurs gestes individuels ont un impact collectif sur leurs services; le droit au service implique le devoir de les utiliser » (entrevue 3) ;
- développer une solidarité et un nouveau sentiment d'appartenance qui seront plus régionaux que villageois;
- garantir plus d'écoute des attentes, des idées, des commentaires pour que les personnes se sentent mieux considérées dans le processus;
- maintenir l'implication de la fédération sans imposition pour éviter de donner une perception, au niveau du *membership*, de centralisation des décisions de regroupements (sentiment de décision extérieure);
- respecter le choix des membres qui ont en aversion la technologie en maintenant des points de service;
- travailler de concert à l'amélioration de la qualité des projets présentés pour financement : les milieux ruraux n'offrent pas toujours les meilleures garanties de réussite de projets, en particulier en termes de retombées (nombre de personnes à atteindre...), niveau d'implication du milieu au projet (contribution financière locale, etc.);
- développer l'agriculture dans le rural : plus d'agriculture amène plus de financement du rural; en effet, les zones rurales, par exemple, s'apparentent souvent à des banlieues où la vie économique autonome n'est pas importante; l'effet de levier de la caisse dépend plus du profil socioéconomique du milieu et de la force économique;



- améliorer et étendre l'accessibilité à internet partout où le besoin se ressent.

Au vu de ce qui précède, quels commentaires pourraient être dégagés de ces résultats ?

## CHAPITRE 5 : INTERPRETATIONS DES RESULTATS

Il sera question pour nous ici de discuter et de critiquer les résultats issus de notre démarche relativement et à la lumière de notre question de recherche, puis de voir la portée de ces résultats; ensuite des recommandations seront formulées.

### 5.1. Des causes

L'analyse des données recueillies révèle que la raison centrale et importante des fusions et fermetures semble être le souci de viabilité liée à la rentabilité économique.

Avant les fusions, fermetures ou regroupements, l'éparpillement sur un grand territoire aurait rendu les coûts opérationnels plus grands. La nécessité d'offrir de meilleurs services aux meilleurs coûts (mission première de la coopérative) avec de meilleurs experts exigeait que la caisse soit rentable. Cette rentabilité lui donne une sécurité financière et lui permet de répondre aux besoins spécifiques (réponse passant par des coûts surtout technologiques). La caisse arriverait ainsi à maintenir ses membres en contrant la concurrence, assurant sa durabilité et sa présence financière dans le milieu. Selon Desforges et Vienney (1980), cette concurrence favoriserait, en effet, les choix alternatifs faciles, ce qui minerait la participation en termes d'exercice du pouvoir démocratique.

Cependant, raison moins mise en avant par les tenants des changements, le manque de dynamisme, de vitalité de certaines localités rurales a aussi motivé les fusions et fermetures. S'il est vrai que la décroissance démographique a contribué à la baisse des achalandages dans ces localités, cette situation pourrait aussi avoir été aggravée par le départ de la caisse de certaines localités. En effet, le déplacement des habitudes de consommation au lieu du nouveau siège social de la grande caisse (centre urbain) fait délaisser aussi les commerces au niveau local.

En somme, les fusions et fermetures de caisses sembleraient jouer quelque peu un rôle dans la diminution de vitalité des localités de par le retrait partiel ou total. Et le lien parfois établie entre dévitalisation et fermetures pourrait aussi dénoter une insuffisance de solidarité et de coopération de la part de la caisse Desjardins au profit de la rentabilité qui, par ailleurs, demeure nécessaire.

Les solutions technologiques ont quelque peu aussi aggravé la régression de la participation dans un certain sens avec l'utilisation du service à distance (nouvelle génération). En effet, au plan organisationnel une des conséquences du *reengineering* entamé par Desjardins en 1995, est la tendance des services courants à être fournis par des automates et par les services bancaires à domicile.

## **5.2. Fusion, fermeture ou regroupement ?**

Pour tenter de clarifier, il appert au sens large qu'une opération de fusion entre deux ou plusieurs entités entraîne l'absorption de l'une ou des autres par une seule pour ne former qu'un seul patrimoine au plan financier, de par l'accord de volonté des partenaires. En ce qui concerne les caisses, le regroupement, semblablement à la fusion, peut être compris généralement dans le même sens à une nuance près. Dans le cas présent des coopératives Desjardins, le regroupement est compris à la différence comme le mode qui permet de conserver quelque peu une présence des anciennes caisses « absorbées » (sous forme de points de service) qui ne disparaissent ou ne ferment donc pas totalement. Mais avec le temps, il apparaîtra ici que les deux solutions peuvent aboutir parfois au même résultat : la fermeture. La fusion entraînerait généralement la fermeture de la caisse et le regroupement pourrait entraîner celle du point de service issu de l'ancienne petite caisse absorbée.

Il ressort des investigations que le type ou modèle de restructuration aurait peut-être été fonction du profil socioéconomique des localités et des régions. Par exemple, dans les collectivités à vocation rurale et agricole comme au Témiscamingue et en partie à Rouyn-Noranda, les fermetures ont moins été légions que dans d'autres contrées rurales de l'Abitibi-Témiscamingue. Si l'on admet que la vitalité de l'agriculture favorise la présence ou le maintien du sentiment d'appartenance aux coopératives, on peut supposer que son recul pourrait aussi jouer un rôle dans l'amointrissement de ce lien et indirectement « faciliter » le processus de fermeture de caisses ou de points de service présents. Toutefois, le fait que certaines localités à vocation agricole connaissent malgré tout des fermetures de caisses pourrait trouver une explication dans cette sorte de concurrence exercée par le *boom* de l'industrie minière qui semble profiter du recul du secteur agricole. Ainsi, la baisse de régime de l'agriculture dans certaines MRC semble s'observer non seulement en termes de niveaux d'occupation des espaces agricoles et de croissance (tableau 3) mais aussi en termes d'attrait de la main d'œuvre comparativement à

d'autres secteurs<sup>14</sup>. Cette décroissance agricole, en termes d'emplois, pourrait s'inscrire dans une certaine durée selon les estimations (Blanchette et Service Canada, 2012, p. 15)<sup>15</sup>.

**Tableau 3 - Zones agricoles par MRC de l'Abitibi-Témiscamingue au 31 mars 2011**

	Abitibi	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Témisca-mingue	Vallée-de-l'Or	Région
<b>Superficie de la zone agricole (ha)</b>	197 864	205 816	68 126	124 948	38 209	<b>634 964</b>
<b>% de la zone agricole occupée par les exploitations agricoles</b>	19%	24%	20%	47%	21%	<b>26%</b>
<b>% du territoire municipalisé des MRC en zone agricole</b>	39%	72%	11%	23%	2%	<b>16%</b>
<b>% du territoire des MRC en zone agricole</b>	26%	62%	11%	8%	2%	<b>11%</b>
<b>Taux de croissance annuel moyen des exploitations agricoles (2007-2011)</b>	-2,3%	-4,8%	-3,5%	-1,9%	-3,4%	<b>-3%</b>

Source : Commission de protection du territoire agricole du Québec, Rapport annuel 2010-2011, dans Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, [2011].

A titre d'illustration, la ville de Rouyn-Noranda et la MRC Témiscamingue ne comptent respectivement que trois et une fermetures de caisses et de points de service depuis 2000. En Abitibi-Ouest, rien qu'en janvier 2010, cinq succursales (Chazel, Sainte-Hélène-de-Mancebourg, Beaucanton, Val-Paradis et Villebois) ont fermé leurs portes, leurs activités ayant été transférées au siège social de La Sarre. Dans la MRC Abitibi, on peut citer les fermetures suivantes : Guyenne (Lac-Chicobi), La Motte, Manneville et Rochebaucourt (autour de 2000).

En définitive, l'adoption du mode « regroupement » a permis le maintien de points de service au profit des localités du champ de l'étude à l'exception de quelques rares fermetures enregistrées jusqu'à aujourd'hui. Par ailleurs, la mise en place de mesures alternatives a accompagné les regroupements. Cette façon de faire a semble-t-il amoindri les effets des restructurations des caisses sur les localités concernées.

Comme sus évoqué, on ne note toutefois pas en pratique une très grande différence dans les terminologies « fusions » et « regroupements » sauf que le premier terme est vu par les dirigeants comme plus rébarbatif et plus chargé émotionnellement comme discours. Cependant, un regroupement peut être la prémisse d'une fermeture car la transformation en point de service ou

<sup>14</sup> Entre 2009-2011, la part de l'emploi total dans la région était en moyenne de 1,3% pour l'agriculture et de 9,3% pour l'extraction minière.

<sup>15</sup> En termes d'emplois 2012-2014, le secteur agricole devrait afficher un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de - 3,9%, le secteur de la foresterie et de l'exploitation forestière de - 2,1% et celui de l'extraction minière devrait croître de 3,0%.

le maintien de ce point est souvent conditionné à la rentabilité ou au nombre de transactions (les usages) : exemples de Destor ou de Rollet. D'ailleurs, des fermetures seraient à prévoir à la caisse de Rouyn-Noranda après évaluation de certains points de service, selon certains intervenants.

Le processus décisionnel dans les cas de fermetures a aussi divergé selon les localités : l'approche consultative a souvent recueilli de meilleurs résultats en termes d'acceptation que l'approche dite bancaire consistant en une décision de fermeture sans consultation.

### **5.3. Liens communauté-caisse et participation des membres**

L'analyse de l'état des liens entre les caisses et les communautés rurales, surtout, permet de mieux entrevoir l'impact des restructurations sur la participation des membres dans les caisses et dans ces communautés. Le sentiment d'appartenance et le lien de propriété sembleraient plus marqués dans les milieux agricoles qui ont une certaine culture coopérative comme dans les débuts des caisses populaires ; ils conditionneraient les liens d'usage de la caisse par les membres et leur implication. Ce sentiment d'appartenance et de propriété tirait sa force aussi du lien de proximité créé par la présence physique et quotidienne de la caisse non seulement mais aussi par le fait de la promiscuité des dirigeants de la caisse qui étaient issus du milieu.

Plus le sentiment d'appartenance était fort comme ce fut le cas à Rollet et à Mont-Brun, plus les membres s'impliquaient dans les activités de la caisse et plus donc la résistance a été forte quant aux changements envisagés (lors des fusions de caisses et ensuite des fermetures de points de service) qui deviennent complexes et font l'objet de dures négociations. Les fermetures immédiates sont rares dans ces cas. Par conséquent, l'éloignement du membre entraîne une régression du sentiment d'appartenance et ainsi de la participation des membres. Lorsque la participation baisse, l'usage de la caisse peut subir une baisse aussi, ce qui expliquerait que les membres soient devenus mixtes<sup>16</sup> dans certaines localités comme Rollet. Ce qui semble en soit une atteinte au lien d'usage de la part du membre, une forme de résistance au changement.

---

<sup>16</sup> La mixité des membres s'observe lorsque ceux-ci utilisent leur caisse pour certains services spécifiques et font affaire avec d'autres institutions financières pour d'autres services.

Les différents liens avec la caisse sont corrélés et il y a donc un rapport de cause à effet entre ces liens qui unissent la caisse à son milieu et la dynamique de participation du milieu non seulement aux activités de la caisse mais aussi à l'essor socioéconomique de la localité. La baisse de la participation pourrait s'expliquer aussi par la réduction du nombre de membres des conseils lors de restructuration (agrandissement) et de la mutation progressive des profils de ces membres. Auparavant, ces conseils, réels mécanismes de participation au sein de la caisse en plus de l'assemblée générale, étaient souvent composites (ouvriers, couturiers, agriculteurs, artisans, directeurs d'école, plombiers, etc.) et tous y avaient accès (Goulet, 2001). Aujourd'hui, les membres sont rémunérés et cela semble attirer une catégorie plus qualifiée en termes de compétence dans le domaine des finances. L'intérêt rémunérateur dans la participation qui permet de la maintenir (Vachon et Coallier, 1993) pourrait expliquer les décisions de Desjardins de procéder à la rémunération des membres des différents conseils, auparavant bénévoles. Cela pourrait risquer toutefois de dénaturer la philosophie participative au profit de l'appât du gain.

Enfin, le déficit d'information et de transparence, dénoncé et perçu parfois comme un manque de considération par les milieux ruraux lors des restructurations, a un coût aussi sur la participation. En effet, comme l'écrivent Vachon et Coallier (1993), l'information joue un rôle primordial permettant de maintenir la vitalité de la participation. Globalement aussi, la participation citoyenne est minée par le manque de disponibilité dû aux obligations familiales et au train de vie quotidien. Certains lient également ce déclin de la participation à la crise de la démocratie en général.

#### **5.4. L'implication de la caisse dans le milieu**

Il ressort que malgré les changements intervenus (fusions, fermetures ou regroupements), le Mouvement des caisses Desjardins continue d'œuvrer dans le sens du développement des localités à travers ses réalisations de par l'investissement effectué dans les projets porteurs du milieu. La diminution de la participation semble grandissante mais l'implication de la caisse dans le milieu demeure à travers le FADM.

Cependant, il faut reconnaître qu'en Abitibi-Témiscamingue, les centres urbains (les chefs-lieux) où se retrouvent généralement les sièges des « méga-caisses » issues des fusions ou regroupements, sont plus avantagés que les localités rurales du fait :

- du sentiment de disparition ou de régression de certains liens comme l'appartenance, ce qui ne favorise pas les demandes de financement;
- de la réduction de la proximité géographique;
- des conditions de financement des projets du milieu impliquant par exemple de toucher le maximum de personnes excluant les demandes de certaines petites localités.

Aujourd'hui, la caisse semble moins proactive pour susciter des projets. Elle paraît plus se contenter d'accompagner le dynamisme préalable montré par les localités que de les susciter alors que par le passé la caisse a été au centre de ce dynamisme à l'instar du magasin général et de l'église.

Le FADM est devenu plus important certes et permet de financer plusieurs projets de plus grande envergure que par le passé. Cependant, les petites localités peuvent très peu rivaliser avec les grands centres en termes de qualité des demandes d'octroi de financement.

### **5.5. Critique de la démarche**

Il faut souligner, d'abord, une limite liée à notre guide d'entrevue qui aurait peut-être donné de meilleurs résultats s'il avait été spécifique à chaque intervenant (élus et dirigeants) et aurait sans doute facilité l'analyse des données. Ensuite, la période retenue (été) pour les entrevues et les distances entre les localités n'ont pas facilité la planification des entrevues.

S'agissant d'une étude exploratoire ayant concerné un nombre réduit de participants et un champ limité géographiquement, la validité externe de nos résultats présentés ci-dessus pourrait s'en trouver réduite. Par ailleurs, un échantillon incluant de simples membres de caisse en dehors des dirigeants et des élus municipaux aurait permis de réduire encore les biais éventuels de certaines conclusions et d'avoir ainsi plus de résultats, particulièrement en termes d'impacts ressentis par les populations. En effet, la plupart des intervenants tablaient plus sur les justifications des restructurations que sur leurs effets directs, sans doute par souci d'exhaustivité ou par manque d'informations suffisantes. Aussi, certains maires étaient récemment élus et n'avaient pas forcément une connaissance très poussée du phénomène des fusions et des fermetures.

Enfin, si on avait été en présence d'un plus grand nombre de participants, l'utilisation de la technique de la boule de neige aurait permis de mieux varier les profils d'intervenants

rencontrés. On peut relever aussi l'absence d'un indicateur comme le taux de participation estimé des membres aux diverses rencontres (assemblées générales).

Cependant, cette étude se basant plus sur des localités rurales et agricoles, les mêmes résultats sont susceptibles d'être observés dans d'autres localités au profil socioéconomique semblable ou d'ouvrir la voie à des réflexions plus poussées sur le phénomène des fusions et des fermetures et leurs implications en ruralité.

## **5.6. Recommandations**

Au vu de ce qui précède, nous pouvons faire les recommandations suivantes :

- remettre en débat la question de la nature réelle des caisses en lien avec leurs principes de fonctionnement et leur mission; la tendance actuelle donne une image de « bancarisation » de ces coopératives;
- mieux recentrer les petites collectivités au cœur des actions des caisses Desjardins au vu de l'urgence créée par des phénomènes touchant ces localités comme la décroissance démographique, les dévitalisations, la perte des services de proximité;
- améliorer et élargir les stratégies mises en place pour pallier aux effets négatifs des fusions et des fermetures de caisses;
- en cas de nécessité de fermeture, de fusion ou de regroupement, privilégier l'approche consultation-information plus respectueuse des principes coopératifs;
- continuer dans le maintien des points de service;
- tenir compte du fait que tous les liens entre le milieu avec la caisse sont corrélés; la proximité, notamment institutionnelle, a un impact sur la vitalité et la dynamique sociales en milieu rural;
- intégrer le fait que l'encrage et le maintien d'un véritable sentiment d'appartenance passent aussi par des dirigeants issus du milieu ou au fait des préoccupations locales;
- reconnaître aussi que le déclin de la participation peut être vu comme un effet direct de la régression de certains liens et ainsi pouvoir agir en vue du maintien de ces liens;
- améliorer la proactivité de la caisse centrale dans le cadre du financement des localités rurales; par exemple, aider les organismes des localités rurales à mieux ficeler ou monter les projets pour répondre aux normes de financement;



- mieux soutenir l'agriculture dans les petites localités car elle constitue un gage de création et de maintien de liens comme le sentiment d'appartenance.

## CONCLUSION

On peut retenir de cette démarche exploratoire que l'effritement des liens (appartenance, proximité, usage, sentiment de propriété, etc.) qui unissaient la caisse aux différents milieux peut être imputable au phénomène des fusions, fermetures ou regroupements du fait principalement de l'éloignement. Cela a comme effet l'affaiblissement de la dynamique de participation observé chez certains membres, surtout en ruralité; ceci malgré le maintien parfois d'îlots de services, des mécanismes traditionnels de participation (AG, conseils), quoique en nombre désormais réduit, et aussi malgré certaines stratégies ou adaptations post-fusions et fermetures. Cette diminution de la participation peut s'expliquer aussi par la confiance installée grâce à la compétence accrue des dirigeants, engendrant une sorte de « laxisme » des membres en milieu urbain singulièrement. Il y a aussi un rapport causal entre cet effritement de la participation avec la technologie dont l'introduction contribue à réduire le rapport humain (nouvelle génération). Un indicateur comme le taux de participation aurait permis de mieux apprécier ce comportement.

Au plan de la présence de Desjardins dans la gouvernance locale, l'éloignement géographique du centre décisionnel de la caisse entraîne un amoindrissement des contacts (partenariats) avec la caisse pour une synergie dans les actions des différents acteurs locaux. Dans le même sens, on note l'absence d'interlocuteur spécifique (un maire par exemple) avec la caisse centrale pour les municipalités devenues des quartiers ruraux, notamment en l'absence de représentants ou dirigeants de caisse issus du milieu.

Au plan du développement du milieu, il ressort une tendance à la prépondérance des localités urbaines en matière de financement par le Fonds d'aide au développement du milieu (FADM). Les localités rurales sont souvent peu enclines à présenter des demandes à la caisse du fait des liens effrités et aussi du fait de la méconnaissance de l'accessibilité au nouveau fonds global, devenu plus important en termes de capacité de financement des projets.

En définitive, s'il est indéniablement établi que l'apport de Desjardins a aussi été déterminant dans le développement du Québec et des petites localités rurales en particulier, une avenue devrait être trouvée afin que les petites localités rurales ayant perdu « leur caisse » puissent largement bénéficier des FADM devenus importants en termes de capacité de financement du développement local. Les grandes caisses issues des fusions doivent replacer encore le

partenariat à un autre niveau (local ou provincial) pour, par exemple, endiguer ou juguler le phénomène des dévitalisations de communautés dans une synergie d'actions. Ainsi, la question de leur rôle en ce sens semble se poser également dans la perspective d'un recentrage des principes coopératifs (philosophie participative, solidarité partagée et philosophie coopérative) qui ont présidé et prévalu à la création des premières caisses par Alphonse Desjardins.

## **ANNEXE**

## GUIDE À L'INTENTION DES PARTICIPANTS

### **Expérience personnelle**

- Pouvez-vous nous dire un mot pour commencer sur votre parcours/expérience dans la caisse Desjardins / la mairie...
- Quel est votre statut actuel?

### **La participation des membres**

- Y a-t-il eu des fusions ou des fermetures de caisses dans la localité?
- Quels liens reliaient la communauté (rurale) à la caisse selon vous? Ces liens existent-ils encore aujourd'hui?
- Un mot sur la participation et son importance dans la prise en charge du développement local à travers notamment les caisses.
- Les membres élus des assemblées de caisses sont-ils bénévoles ou rémunérés (passé et présent)?
- Comment s'effectue la participation des membres aux activités de la caisse ? A quel degré (importance)?
- Quelle est la situation actuelle? Y a-t-il plus ou moins de participation selon vous aujourd'hui avec les regroupements opérés (lien proximité/centralisation et participation)?
- Les rapports entre les dirigeants et les élus étaient-ils équilibrés (influence ou non)? Qu'en est-il actuellement?
- Selon vous, quelle est la perception globale des membres dans la communauté ?

### **Historique et effets d'entraînements des fusions et des fermetures de caisses**

- Pour en revenir aux fusions, pouvez-vous nous dire comment cela s'est effectué ici (processus de prise de décisions, rôles des intervenants)? Qu'en est-il resté comme service minimum?
- Quelles ont été à votre avis les causes ou raisons avancées?
- Quelles appréciations faites-vous de ces changements réalisés dans la caisse de votre localité (conséquences)?
- Cela a-t-il eu un impact sur la présence de Desjardins dans la gouvernance locale? Sur le développement du milieu/localité?

- Ces fusions et fermetures ont-elles entraîné des départs de membres de la caisse? D'autres comportements constatés en milieu rural?

### **L'implication de la caisse : le Fonds d'aide au développement du milieu**

- Quels sont les rapports de la caisse avec les autres acteurs : municipalités, société civile ?
- Comment le fonds d'aide contribuait-il au développement de la localité? Comment y contribue-t-il aujourd'hui?
- Ce fonds a-t-il disparu avec la fusion/fermeture ou est-il devenu plus important pour la localité?
- Avec la fermeture de certaines caisses dans certains milieux (ruraux en particulier), comment les grandes caisses arrivent-elles à remplir leur mission d'outil d'aide au développement du milieu? Évolution?
- Cela ne réduit-il pas la participation de cette catégorie rurale de la population (gestion de la caisse et développement local)?
- Selon vous, quelles ont été les actions concrètes accomplies par la caisse dans ce cadre (FADM)?
- Quelles propositions feriez-vous pour améliorer la participation, en particulier des milieux ruraux malgré le contexte de fusions et fermetures?
- Voulez-vous ajouter quelque chose, un aspect que l'entrevue n'aurait pas abordé?

## BIBLIOGRAPHIE

- Alliance coopérative internationale (1995, septembre). *Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale*.
- Autorité des marchés financiers (2004 à 2010). *Rapport annuel sur les coopératives de services financiers*. Québec : Auteur.
- Blanchette, L. et Service Canada. (juin 2012). *Perspectives sectorielles 2012-2014 – Abitibi-Témiscamingue*. [Rouyn-Noranda] : Service Canada.
- Chevallier, J. (1985). *Éléments d'analyse politique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Desforges, J. G. et Vienney, C. (1980). *Stratégies et organisation de l'entreprise coopérative*. Montréal : Éditions de l'Homme.
- Desjardins. (2011, 25 novembre). *L'occupation dynamique du territoire : comment Desjardins y contribue ?* Présentation devant les membres du conseil d'administration de Solidarité rurale du Québec.
- Desjardins. (2012). *Rapport annuel 2011*. Auteur, [En ligne]. Adresse Web : [http://www.myvirtualpaper.com/doc/desjardins-rapport-annuel-2011/ra2011\\_fr/2012032101/#225](http://www.myvirtualpaper.com/doc/desjardins-rapport-annuel-2011/ra2011_fr/2012032101/#225) (Consulté le 12 septembre 2012)
- Favreau, L. (2010). *Mouvement coopératif : une mise en perspective*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Global Finance. (2012, 1er mars). Global Finance announces a half-yearly update World's 50 Safest Banks. *Global Finance*.
- Goulet, D. (2001). *Les services financiers dans les communautés urbaines et rurales : état de situation, solutions et perspectives d'avenir : le cas de la municipalité de Nédélec en Abitibi-Témiscamingue*. Rouyn-Noranda : Chaire Desjardins en développement des petites collectivités.
- [Gouvernement du Québec]. (2001 à 2003). *Rapport annuel sur les coopératives de services financiers*. [Québec : Autorité des marchés financiers].
- Huot, G. (2001). *Effets sur la proximité des regroupements de caisses populaires au sein de territoires ruraux en transformation*. Mémoire de maîtrise inédit. Université du Québec à Montréal, Montréal.
- [Inspecteur Général des Institutions Financières]. (1998 à 2001). *Rapport annuel sur les caisses d'épargne et de crédit*. [Québec : l'Inspecteur général].

- Joyal, A. (2002). *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy : Éditions de l'IQRC.
- Lambert, M. (2007, janvier). *La participation citoyenne au niveau local: différents moyens et des idées pour se lancer* [Document Web]. Adresse Web : <http://www.uvcw.be/articles/0,0,0,0,1798.htm> (Consulté le 16 août 2012)
- Leclerc, A. (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada : naissance, évolution et interrelations*. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, IRECUS.
- Leroux, M. F. (2012, avril). *Desjardins, un groupe financier coopératif en croissance qui appuie l'entrepreneuriat coopératif*. Allocution présentée devant le Cercle canadien de Montréal, Montréal, Canada.
- Mouvement des caisses Desjardins. *Contexte de fondation* ([1998A]). [En ligne]. Adresse Web : [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/profil/histoire/caisse/fondation.jsp](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/histoire/caisse/fondation.jsp) (Consulté le 21 août 2012)
- Mouvement des caisses Desjardins. *Initiatives particulières*. (1998-2012). Adresse Web : [http://www.desjardins.com/fr/votre\\_caisse/difference/initiatives.jsp?transit=81530167](http://www.desjardins.com/fr/votre_caisse/difference/initiatives.jsp?transit=81530167) (Consulté le 13 septembre 2012)
- Mouvement des caisses Desjardins. *Comment fonctionnent les caisses?* ([1998B]). [En ligne]. Adresse Web : [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/qui-nous-sommes/fonctionnement-cooperatif/fonctionnement-caisses/](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/fonctionnement-cooperatif/fonctionnement-caisses/) (Consulté le 21 août 2012)
- Mouvement des caisses Desjardins. *Rapports annuels* (1995, 2000, 2005 et 2011). [Lévis : Auteur].
- Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2005). *Portrait des collectivités rurales*. Rouyn-Noranda : auteur.
- Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. *Agriculture et agroalimentaire* [2011]. <http://www.observat.qc.ca/statistiques/35/agriculture-et-agroalimentaire> (Consulté le 16 août 2012).
- Ouedraogo, S. (1994). *Participation, coopération et développement : le cas du réseau des caisses populaires du Burkina Faso*. Mémoire de maîtrise inédit. Université du Québec Chicoutimi, Chicoutimi.
- Perron, G. (2008). *L'évaluation de la vie coopérative : sa nature? Pourquoi l'évaluer? Comment l'évaluer?* Anjou : Éditions Saint-Martin.



- Radio-Canada (2011, 6 avril). *L'esprit coopératif du Mouvement Desjardins remis en question*  
[Document Web]. Adresse Web : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2011/04/06/015-desjardins-caisses-proximite.shtml>  
(Consulté le 28 août 2012)
- Secrétariat des Conférences Socio-économiques (1980, janvier). *La réflexion des universitaires. Conférence présentée au Colloque sur l'entreprise coopérative dans le Développement Économique du Québec*, Québec, Canada.
- Sintomer, Y. (2006). La démocratie participative, dynamiques et défis. *La Revue Parlementaire*, 893.
- Tardif, S. (2007). *Colloque sur la participation citoyenne*, CDC Longueuil.
- Tremblay, D.-G., Klein, J.-L. et Fontan J.-M. (2009). *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec : Télé-université, Université du Québec à Montréal.
- Vachon, B. et Coallier, F. (1993). *Le développement local : théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Boucherville : Gaëtan Morin.
- Vienney, C. (1980). *Socio-économie des organisations coopératives, tome 1, Formation et transformations des institutions du secteur coopératif français*. Paris : Éd. C.I.E.M. (Coopérative d'information et d'édition mutualiste).