

**Banque solidaire et
développement communautaire:**

**l'expérience de la Caisse
d'économie des travailleuses et
travailleurs (Québec)**

Joël Lebossé

Note sur l'auteur: L'auteur est consultant en développement local et en économie sociale depuis plus de 15 ans. Il est président de la coopérative de conseil Pythagore et consultant du groupe Argos (Québec-Grenoble). Il a réalisé de nombreux travaux d'étude et de recherche sur les systèmes financiers atypiques et le micro-crédit dans les pays du Nord. Cette étude a été réalisé grâce au support de la CRDC et du groupe de recherche PROFONDS.

Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire:

série Pratiques économiques et sociales n° 7

Octobre 1998

ISBN: 2-89251-907-1

La Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs (Québec) n'est pas une caisse comme les autres. À tout le moins pas tout à fait comme les autres: sa vitalité économique (sa "rentabilité" comme on dit!) est dans la moyenne supérieure et son utilité sociale fortement démontrée dans le texte qui suit. La Chaire de recherche en développement communautaire a soutenu le projet de recherche de Joël Lebossé en collaboration avec d'autres (le groupe de recherche PROFONDS) car il fallait en savoir plus sur sa véritable portée et les conditions de sa réussite. Pour tous ceux et celles qui sont des artisans du développement communautaire, l'expérience de cette caisse d'économie (membre de la Fédération des caisses d'économie Desjardins), expérience qui dure depuis 25 ans, est du plus grand intérêt car cette caisse se nourrit et nourrit tout à la fois le développement communautaire et l'économie solidaire. Elle ne fait que cela...et elle n'assure sa rentabilité économique et son utilité sociale que par cela: le développement communautaire et l'économie solidaire. On verra que le présent texte le démontre bien¹.

Louis Favreau

¹ Pour en savoir plus, trois références: un rapport de recherche plus complet (d'une soixantaine de pages) disponible à la CRDC et un livre de l'auteur publié en 1998 et intitulé *Micro-finance et développement local*, livre qui relate cette expérience et d'autres dans divers pays (Éditions de l'OCDE, section Études sur le développement territorial, le développement économique et la création d'emplois au niveau local; Diffusion au Québec et au Canada: IFDEC, Montréal). Nous vous référons également au cahier de recherche de la CRDC intitulé *Fonds de développement locaux, régionaux et communautaires et revitalisation des communautés locales en difficulté* (Favreau et Lévesque, 1996), CRDC, UQAH, 20 pages.

L'expérience réussie d'une Banque Solidaire : La Caisse d'Économie des Travailleuses et Travailleurs (Québec)²

Son slogan : La passion des êtres (et non celle des avoirs) est à lui seul le signe marquant d'une approche différente de la pratique bancaire. Pour la Caisse d'économie des travailleurs, " faire de la banque est un moyen, pas une finalité ". Il est le support d'une philosophie, celle de l'économie solidaire : " en soutenant financièrement des projets où le partage, l'entraide et la solidarité sont les valeurs mises de l'avant, nous choisissons de défendre et de promouvoir l'économie sociale et solidaire, c'est à dire de donner une chance réelle aux groupes et aux régions de bâtir, de se faire un avenir et de contrôler cet avenir ”³.

*La caisse a été, et reste encore souvent, la seule à croire au succès d'entreprises qui ne présentent pas vraiment le profil bancaire " traditionnel ", en étant pour elles un partenaire financier impliqué là où les autres banques refusent bien souvent d'aller. De ces entreprises qui mettent en œuvre des projets innovateurs s'appuyant sur un entrepreneurship collectif et porteuses d'une vision du développement proche des gens. " Quand on nous a demandé pourquoi nous avons prêté à des clowns, nous avons répondu qu'on avait juste pris le temps d'écouter leur rêves. C'est ainsi que le projet des Échassiers de Baie Saint Paul a pris forme et est devenu aujourd'hui le célèbre **cirque du Soleil**. " ⁴ En fait, elle est plus qu'une banque, elle est un outil de développement.*

Historique

Elle est née le 24 février 1971 sous le nom de Caisse d'Économie des Travailleurs Réunis de Québec. À l'initiative du service de la consommation et des coopératives de la CSN (Confédération des Syndicats Nationaux), en " *rupture avec l'action conventionnelle des Caisses populaires et d'économie* ", cette Caisse propose dès le départ une démarche coopérative militante, axée essentiellement sur la promotion de l'action collective.

Pendant les années 60, le milieu syndical et particulièrement la CSN s'était beaucoup préoccupé, du problème de l'endettement des salariés. Durant cette époque, celle-ci a développé une analyse et promu un projet de société qui dépassait de très loin les seules préoccupations de revendications salariales en intégrant les améliorations des conditions de vie des travailleurs. C'était le " *deuxième front* ". L'un des porteurs majeurs de ce projet, M. André Laurin, fondateur des ACEF (Associations Coopératives d'Économie Familiale) particulièrement mobilisé sur la défense des consommateurs, à l'époque où aucune législation n'existait au Québec à ce sujet, voulait ainsi contrer les pratiques abusives de certaines compagnies de finance (sur-facturation d'intérêts, saisies des biens etc.). Deux objectifs étaient clairement affichés au moment de sa fondation :

² Étude financée par la Confédération des Caisses Populaires et d'Économie Desjardins, la Fédération des Caisses d'Économie du Québec, la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN), la Caisse d'Économie des Travailleurs (Québec), l'Université du Québec à Montréal (UQAM), et l'Université du Québec à Hull (UQAH), au titre des travaux du Groupe inter-universitaire de recherche sur les Fonds de développement au Québec.

³ extrait du rapport annuel 1996 de la Caisse d'Économie des travailleurs (Québec).

⁴ extrait d'un article publié dans Vie Ouvrière de juillet 1995 intitulé " le Faux Banker, le vrai gain ".

- ⇒ apporter aux membres un service complet et gratuit d'une Caisse, (service au comptoir comptes d'épargne, prêts à la consommation...), en y ajoutant un fort volet d'information, d'éducation à la gestion de l'économie familiale et de défense des intérêts des membres, notamment les plus endettés,
- ⇒ s'appuyer sur la masse financière d'épargne accumulée par les travailleurs dans la Caisse pour promouvoir et financer des projets à caractère collectif et " auto-contrôlés ".

On disait alors qu'il s'agissait d'une " *socialisation de l'épargne populaire* ".

Le premier instrument de collecte et de mobilisation des nouveaux membres a été un service de prélèvement automatique, négocié dans les conventions collectives et versé directement par l'employeur sur le compte du membre à la Caisse. Il donnait aux membres la possibilité de réaliser une épargne " indolore ", et de s'habituer à vivre avec la partie nette perçue, tout en gardant la disponibilité de cette épargne. Les épargnes n'étaient pas rémunérées de façon à dégager les moyens d'investissement de la Caisse dans des projets collectifs.

Pour compenser ce " manque à gagner ", elle offrait à ses membres de faire des économies substantielles sur le prix de produits et services négociés globalement avec des fournisseurs : contrats d'assurance-voiture ou d'incendie, achat de véhicule automobile, de pneus, d'huile à chauffage.

Dans le même temps, elle mettait à leur disposition un service conseil gratuit lors de permanences effectuées à la Caisse ou dans les lieux de travail, sur l'économie familiale et le surendettement (en lien avec les ACEF), ou pour les rapports d'impôt⁵.

Grâce à la très forte mobilisation du conseil central de la CSN de Québec, à la fin du premier exercice la Caisse comptait déjà 1600 membres et un total d'actif de 210 000 \$. L'année suivante, les actifs ont atteint 470 000 \$ avec 3200 membres. Elle continuera sa progression pour dépasser le million de \$ en 1975 avec plus de 4000 membres.

En 1975, elle renonce au principe du 0% d'intérêt sur les comptes d'épargne qui n'était plus viable dans une période de forte inflation. Il était devenu un handicap à la collecte d'épargne, et freinait le développement de la Caisse dans sa volonté d'investir sur des projets porteurs de changement social, qui restait son objectif majeur.

Elle fusionne avec la Caisse Populaire des Syndicats Nationaux de Québec, et forme avec elle la Caisse Populaire des Travailleurs de Québec avec un actif de départ de près de 5M \$, (dont un quart provenant de la Caisse des Travailleurs réunis) et 5500 membres.

La nouvelle Caisse Populaire fonctionne selon le même principe de déduction à la source et continue de fournir des services de consultation budgétaire et juridique ainsi que des services collectivisés (assurance, huile à chauffage, pneus). Elle reste au service des travailleurs et des organismes populaires et syndicaux, réalise des prêts aux grévistes et aux syndicats en grève,

⁵ La Caisse faisait la démonstration que les revenus d'intérêt pour les premiers 500 dollars étaient finalement 4 fois inférieurs aux différents avantages proposés en matière de consommation de biens et de services.

ainsi qu'aux groupes communautaires à qui elle offre également des services de vérification comptable⁶.

Au début des années 80, elle développe une nouvelle stratégie de développement, d'abord au plan de la collecte (mobilisation de l'épargne collective par la voie syndicale), et elle s'engage de façon plus importante auprès des groupes populaires et communautaires. La Caisse s'implique alors fortement auprès des coopératives d'habitation et de travail.

Pendant toute la période qui a suivi, la Caisse n'a pas dévié de cette stratégie qui s'est beaucoup renforcée après que M. Clément Guimond ait été nommé coordonnateur de la Caisse en 1986.

Son développement ayant vocation à se réaliser à la grandeur de la province, il passait inévitablement par la levée des contraintes territoriales qui sont les caractéristiques des Caisses Populaires Desjardins, ce qui a amené la Caisse de Québec à modifier son affiliation en 1988 et à revenir vers la Fédération des Caisses d'Économie du Québec, plus compatible avec son projet par sa philosophie et l'absence des contraintes géographiques.

L'actif dépasse les 10M \$ en 1981, pour se situer à 57M \$ en 1990 et 107M \$ aujourd'hui pour un membership d'un peu plus de 5000 sociétaires dont plus d'un millier d'associations. Le membership ayant beaucoup fluctué dans les quinze dernières années, compte tenu des orientations stratégiques dans le sens d'un accroissement continu des membres collectifs et d'une réduction du nombre de membres individuels.

L'implication “ solidaire ” de la Caisse des Travailleurs

Cette implication est inscrite dans ses gènes, puisque la particularité de cette Caisse est de n'être qu'un outil au service d'un projet de transformation sociale. C'est “ la passion des êtres ” telle qu'elle est énoncée dans son rapport annuel de 1996.

Au-delà de son soutien au secteur syndical, elle est d'abord manifeste par la capacité d'initiative et d'appui de la Caisse auprès des projets coopératifs, communautaires et culturels.

Cette implication se traduit par du temps investi de la part des conseillers pour aider les projets à se préciser, se peaufiner et soutenir les groupes et leurs initiatives. Quand les besoins d'appui dépassent l'expertise financière de la Caisse, celle-ci s'appuie sur un réseau de partenaires institutionnels et techniques, avec lequel elle partage la même vision du développement, ou encore avec qui elle a l'habitude de travailler sur des dossiers communs.

Elle se manifeste ensuite par l'engagement financier qu'elle prend auprès de ces groupes, c'est-à-dire près de 60M \$ d'encours de crédit à la fin de 1995.

Elle se réalise encore plus par l'importante fonction d'accompagnement qu'elle développe auprès de ses membres. En effet, la Caisse investit beaucoup de temps et d'énergie pour réaliser sa mission et se situe comme partenaire des groupes qu'elle appuie. Cela signifie faire régulièrement

⁶ Voir à ce propos le mémoire de maîtrise en gestion de Claude Ouellet “ Une expérience coopérative québécoise: la Caisse d'Économie des Travailleurs Réunis du Québec ”, HEC, 1982, Montréal.

le point sur les premières réalisations des projets, prévenir avec eux les problèmes éventuels, et le cas échéant, s'asseoir pour rechercher ensemble les solutions aux difficultés rencontrées.

C'est la même démarche de soutien qui s'applique avec les membres individuels. Même si elle n'a pas été autant mise en avant ces dernières années, il reste que la Caisse est toujours fortement impliquée auprès des nombreux travailleurs qui font affaire avec elle. Elle a continué, de façon moins importante qu'à ses débuts, à accorder une attention toute particulière au problème de surendettement individuel et à rechercher les solutions adaptées à chaque situation. Elle continue d'accepter de mettre en place des prêts ou des marges de crédit de montants modestes, alors que la plupart des banques s'y refusent aujourd'hui.

Elle a su au fil des années faire partager cette " implication solidaire " à ses partenaires, que sont les organisations syndicales (CSN au début, puis CEQ et d'autres encore) et plusieurs communautés religieuses. Elle les a convaincu d'appuyer son action en lui accordant une " préférence " au titre de la gestion de leurs disponibilités financières. En contrepartie, la Caisse s'engage à leur offrir les mêmes services aux mêmes conditions que n'importe quelle institution financière, tout en leur garantissant que les fonds mis à sa disposition seront utilisés conformément à ses préoccupations de changement social et de solidarité avec les groupes porteurs de projets de mieux-être collectif.

C'est sur cette même base de complicité de valeurs qu'elle a choisi de redévelopper son membership individuel. Ainsi, depuis le début des années 80 et avec un renforcement dans les trois dernières années, la Caisse propose aux leaders des mouvements syndical et communautaire de supporter son action en choisissant de faire affaire avec elle. Elle leur offre les mêmes prestations que les autres institutions financières mais conformément à sa philosophie d'écoute et d'appui.

Une attitude volontariste de développement

Dès sa création, la Caisse a engagé une part importante de ses ressources à la promotion de projets collectifs. Elle a fortement investi en temps et argent dans la création d'outils destinés à améliorer les conditions de vie des travailleurs, à la fois en appuyant les initiatives portées par les groupes (comptoirs alimentaires, coopératives dans le secteur funéraire ou encore garages coopératifs...), et à la fois en portant des projets particuliers, comme celui d'un village de vacances offrant à ses membres l'accès à des prestations de qualité pour un coût particulièrement modeste.

Sa vocation de contribuer au mieux-être de la communauté par la promotion d'instruments collectifs l'a amené à innover souvent et à développer de nouvelles applications techniques et financières. Certaines idées mises en avant à différentes époques de son histoire ont abouti, avec l'appui de la CSN, à des réalisations autonomes:

- ⇒ Le Centre de Recherche et de Développement des Travailleurs Réunis de Québec, imaginé en 1975, est devenu en 1986 le Groupe de Consultation pour le Maintien et la Création d'Emplois, dont l'objectif est de mettre à disposition des groupes et des organisations, des services administratifs et de conseil,
- ⇒ le Fonds de Développement Populaire du Québec, proposé en assemblée générale en 1985, a vu le jour un peu plus tard en 1995, avec la création de Fondation, Fonds de

capital de risque, se donnant pour priorité l'investissement dans les entreprises à pratique participative et notamment les entreprises à caractère coopératif,

D'autres ont été directement expérimentées par la Caisse, comme la création de REER collectifs (85/86) avant même que ceux-ci n'apparaissent chez Desjardins. À cause de son succès, l'expérience sera transférée et transposée pour donner naissance à Batirente, Fonds de pension mis en place par la CSN.

Financement de solidarité

Enfin, la Caisse se dotera au début des années 80 d'un outil financier qui va s'avérer très utile à son action. C'est le Fonds de Soutien des Travailleurs. Il est conçu comme un instrument de financement solidaire au profit des personnes et des groupes en situation difficile. Il est alimenté par l'intérêt d'une épargne " militante " qui renonce par solidarité à toute rémunération pour lui en faire don. Il a vocation à apporter un appui financier direct :

- ⇒ aux travailleurs et aux syndicats en grève;
- ⇒ aux travailleurs victimes d'une fermeture d'usine qui veulent, par une action collective, trouver une solution de relance ou de reprise pour sauver leur emploi;
- ⇒ aux groupes communautaires qui ne peuvent faire face à la charge d'un emprunt pour mener à bien un projet que la Caisse souhaite soutenir.

Le Fonds de Soutien des Travailleurs intervient de différentes façons selon le besoin :

- ⇒ prise en charge des intérêts, de façon totale ou partielle;
- ⇒ octroi d'une garantie pour permettre à la Caisse de réaliser un prêt et faire aboutir un projet, notamment de coopérative ou d'action culturelle ou communautaire;
- ⇒ prêt direct quand la Caisse ne peut trouver des solutions de nature bancaire pour le financement d'un projet;
- ⇒ prise en charge de coûts d'expertise, pour aider un membre en difficulté qui ne peut payer une prestation dont il a pourtant besoin;
- ⇒ ou encore achat de parts ou d'actions qui, par la capitalisation initiale apportée au départ du projet, permettent à la Caisse d'intervenir, conformément aux normes prescrites pour le financement des équipements et du fonds de roulement.

De 1985 à 1994, le Fonds de Soutien a dépensé plus de 500 000 \$ principalement par la prise en charge d'intérêts. Entre 1993 et 1994, il a apporté sa garantie pour près de 650 000 \$ sur des prêts faits par la Caisse au bénéfice de coopératives et d'organisations populaires ou communautaires.

Dans certains cas, le Fonds de Soutien bénéficie lui-même d'une garantie dédiée à une opération particulière (placement bloqué en compte et cédé en cautionnement par exemple). C'est d'ailleurs un des moyens proposés par la Caisse aux congrégations religieuses qui souhaitent appuyer particulièrement un projet dans leur communauté locale.

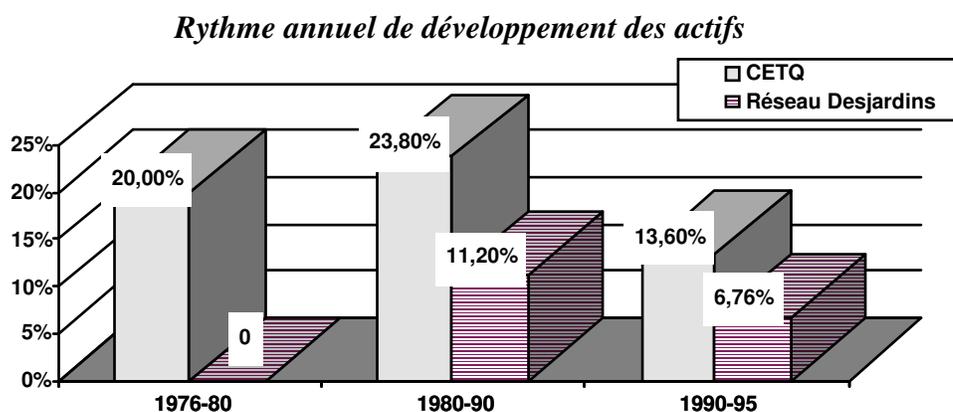
Le Fonds de Soutien des travailleurs du Québec est une OSBL juridiquement indépendante. C'est néanmoins la Caisse des Travailleurs qui fait la promotion de l'épargne solidaire afin de l'alimenter, et c'est encore elle qui lui fait des propositions d'intervention à chaque fois que cela lui apparaît opportun. Les partenaires institutionnels de l'OSBL sont naturellement les mêmes que ceux qui supportent la mission de la Caisse.

La situation financière de la Caisse

Activités

Pendant la période de lancement (1971-1975), la Caisse a connu un développement très rapide qui l'a amenée à plus de 1,3M \$ d'actif, et surtout à développer un membership de plus 4500 membres, individuels pour la plupart.

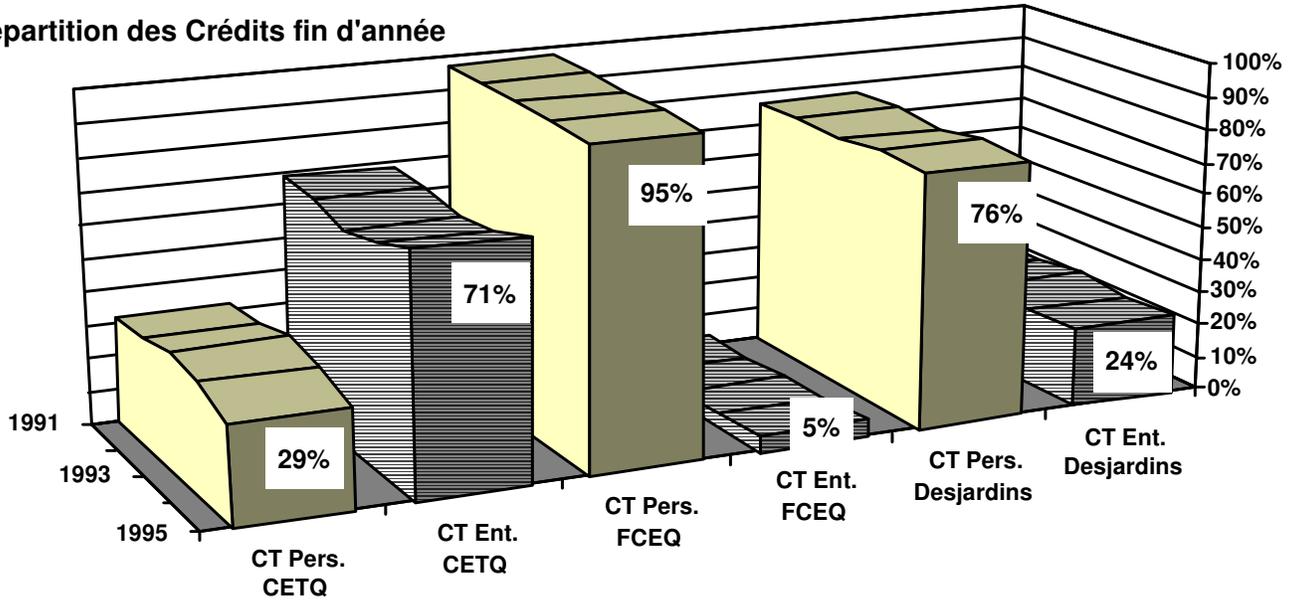
À compter de la fusion avec la Caisse Populaire des syndicats nationaux de Québec, elle a développé un rythme de croissance particulièrement soutenu, en partant de 5M \$ d'actif à la fin de 1976, pour aboutir à 107M \$ à la fin de 1995 :



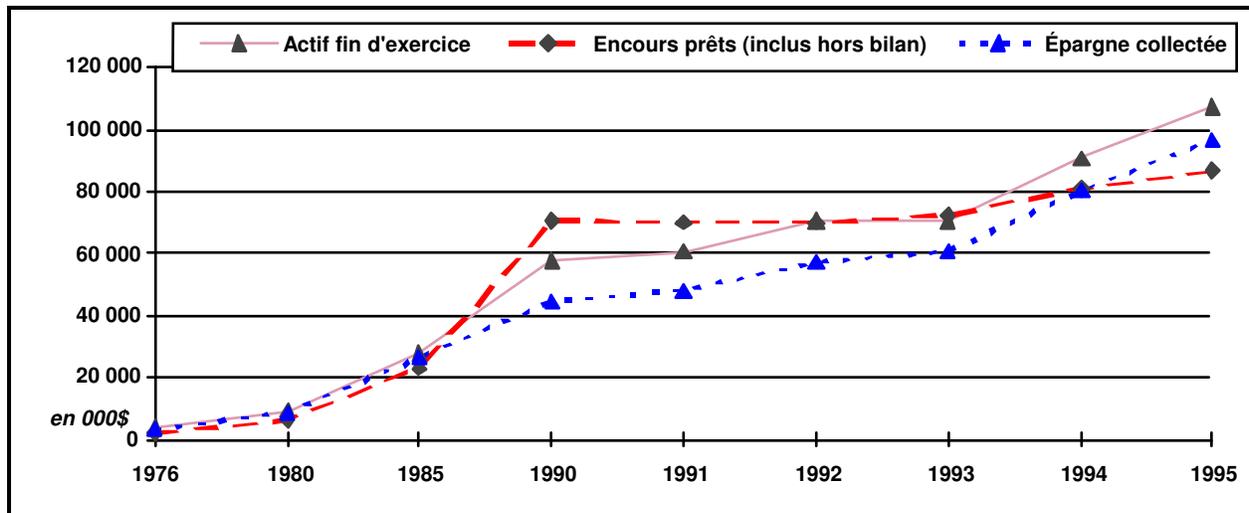
À partir de 1985, elle a complètement renversé le rapport de ses engagements entre les particuliers et les entreprises. C'est la conséquence de sa très forte implication avec ces dernières, sur laquelle elle a basé toute sa stratégie de développement. La part de crédit aux particuliers est passée de 81,5% en 1980 à 29% en 1995, alors que pour les entreprises elle a progressé de 18,5% à 70% pendant la même période. En valeur absolue, les crédits aux particuliers ont progressé de 2,7M \$ à 6M \$ pendant la période, alors que les engagements auprès des groupes et des entreprises sont passés d'un encours de 675 000 \$ à 59M \$.

Elle se situe aujourd'hui à un niveau d'engagement auprès des entreprises très au dessus de la moyenne des Caisses d'Économie et de l'ensemble du mouvement Desjardins.

Répartition des Crédits fin d'année



La progression des crédits a été beaucoup plus rapide que celle des épargnes collectées jusqu'à une période récente. C'est la conséquence du succès obtenu auprès des organisations coopératives et communautaires qui ont trouvé en la Caisse un banquier ouvert et prêt à investir avec eux dans leurs activités.



Rentabilité

La rentabilité a connu différents aléas, notamment sur la période 77-82, où elle a subi les contrechocs de la très forte exposition des années de démarrage de la Caisse des Travailleurs Réunis.

À partir de 1983, la Caisse a toujours dégagé des trop-perçus qui n'ont cessé de progresser en valeur absolue au même rythme que l'actif du bilan, avec une moyenne de 0,41 \$ par 100 \$ d'actif, des années 1983 à 1990, et de 0,67 \$ par 100 \$ d'actif de 1991 à 1995. Elle est le reflet de

sa stratégie d'engagement financier en direction des groupes, et de la qualité de la gestion du risque crédit par un accompagnement fort.

La structure des comptes de résultats de la Caisse diffère quelque peu de la moyenne du réseau Desjardins. En effet, compte tenu de la forte concentration de l'épargne, elle doit supporter un coût supérieur des rémunérations de celle-ci (marché monétaire) puisqu'il s'agit de montants importants sur un nombre limité de déposants. La marge bancaire est donc relativement plus faible que dans une autre Caisse.

Par contre, les coûts de collecte et de traitement sont considérablement réduits compte tenu de cette structure de clientèle. Ceci est notamment visible au ratio de frais de personnel sur la marge qui ressort pour les 5 dernières années à environ 40%.

Gestion des risques

Le fait que la Caisse soit capable d'accompagner un membre qui traverse des difficultés, d'accepter d'augmenter son exposition pour lui permettre d'en sortir, plutôt que de couper les crédits comme le ferait la majorité des professionnels de la banque, peut laisser supposer que le niveau de risques est inévitablement supérieur à celui qui est considéré comme raisonnable dans une institution financière.

Pourtant, à l'usage la Caisse fait la démonstration que sa façon de faire est à la fois plus rentable socialement, puisqu'elle permet de maintenir des projets en vie et les relancer grâce à une mobilisation importante de sa part, et en même temps plus rentable financièrement pour elle-même.

Ainsi, de 1985 à 1995, les provisions pour créances douteuses ne représentent que 0,26% des encours de crédits à risques et 0,27 \$ par 100 \$ d'actif en moyenne sur la période. Ces chiffres se comparent aisément à la moyenne du réseau Desjardins et se situent sensiblement en dessous des provisions pratiquées par les banques (1% des engagements de crédit) qui pourtant ont pour habitude de respecter scrupuleusement les règles prudentielles.

Capitalisation

Par une pratique systématique de versements en réserve des trop-perçus, la Caisse a réussi à maintenir un taux de capitalisation largement supérieur aux exigences légales (9,8% de capitaux propres sur le total des actifs à risques en 1995, versus les 8% exigés par la réglementation).

Elle a aussi consolidé ses capitaux permanents en procédant à des émissions de parts permanentes et de parts privilégiées souscrites notamment par quelques-uns de ces principaux partenaires.

Une forte identité coopérative

La double finalité de service à ses membres et de contribution au mieux-être de sa communauté, (on parle plutôt ici des milieux syndical, coopératif et communautaire) poursuivie par la Caisse des Travailleurs, la rend distincte d'une autre institution financière, et cela doit se traduire dans la perception qu'en ont ses dirigeants et son personnel quant à leur rôle sur ces deux aspects.

Par ailleurs, l'engagement d'une Caisse dans son milieu, c'est d'abord l'engagement des personnes qui appartiennent à la Caisse, à savoir ses dirigeants et son personnel. Si cet engagement se manifeste officiellement dans le cadre de délibérations des instances, et se traduit concrètement par des interventions financières et de la mise à disposition de moyens au profit des projets supportés dans la communauté, il implique aussi une participation active à la vie locale de la part des gens de la Caisse. C'est ce que nous avons tenté de vérifier par le biais d'un questionnaire proposé à la fois aux dirigeants et aux membres du personnel⁷.

Dans le cas particulier de la CETQ, les options de départ ont impliqué des choix “ *en rupture avec le système* ” y compris dans les modes d'organisation interne⁸.

Les membres élus aux différentes instances de la Caisse avaient été choisis pour l'importance de leur implication dans ce projet, et la Caisse s'est orientée sur une pratique autogestionnaire, où les employés avaient la responsabilité de définir collectivement les tâches et de procéder à l'exécution de celles-ci. C'est donc l'équipe de la Caisse qui, dans son ensemble, avait pour mandat de rendre compte aux instances. Dans une démarche de cohérence avec ces options, tous les employés recevaient le même salaire.

Cette culture, au départ, a donné une couleur à l'organisation interne qui, même si elle a évolué par la suite, affiche des caractéristiques particulières quant au mode de participation des salariés aux décisions et à l'échelle des salaires par rapport aux autres Caisses.

Même après 25 ans, pendant lesquels la Caisse a considérablement évolué et progressé, le profil socioprofessionnel des dirigeants et leurs liens particulièrement forts avec les organisations syndicales, le secteur des coopératives ou les mouvements communautaires et populaires, restent deux des caractéristiques spécifiques de cette Caisse.

L'étroite superposition des réponses entre dirigeants et salariés de la Caisse atteste d'une grande cohésion interne, tant sur la vision des finalités du projet porté par la Caisse des Travailleuses et Travailleurs de Québec, qu'à celui de la mise en œuvre opérationnelle des actions à mener.

Du côté des dirigeants, l'importante homogénéité des réponses démontre la réalité d'un accord de fond, largement partagé dans les instances sur ces deux niveaux. Ils partagent la même opinion sur le caractère distinctif de la Caisse des Travailleurs par rapport aux autres institutions financières, quant à l'importance de son implication dans le soutien aux initiatives collectives.

L'équipe de la Caisse montre une très forte implication dans le projet porté par celle-ci. La conscience des différences avec les autres institutions financières, unanimement partagée, autant que l'importance aux yeux des salariés de développer des alliances à l'extérieur, sont démonstratives d'une réflexion individuelle et collective qui dépasse les seules préoccupations du fonctionnement quotidien de chacun.

⁷ Il faut toutefois souligner les limites d'un tel sondage où les questions sont relativement simplifiées et ne laissent la place qu'à des réponses fermées, sans beaucoup de marges de manœuvre pour expliciter les nuances. Cette rapide analyse doit donc être relativisée pour ne tenir lieu, dans la présente recherche, que d'indicateur complémentaire à un ensemble de données beaucoup plus large.

⁸ Nous faisons référence ici à l'idéologie prévalente du début des années 70 à la CSN, période de constitution de la Caisse des Travailleurs.

Le mode de fonctionnement interne est vécu comme très participatif, ce qui souligne la culture d'une "équipe Caisse des Travailleurs" qui puise ses inspirations dans son histoire d'autogestion. Cette équipe partage de façon très intense l'ensemble des valeurs qui guide la Caisse dans la réalisation de sa mission.

Ce large consensus dans les points de vue exprimés est probablement lié aux profils des personnes qui travaillent à la Caisse ou participent bénévolement à sa direction. Il est très visible que l'implication individuelle de chacun dans l'action communautaire, coopérative ou dans le milieu syndical témoigne d'une politique de recrutement qui n'a pu se faire sans mettre l'accent sur les valeurs individuelles et leur cohérence avec le projet de la Caisse.

L'organisation interne semble avoir évolué de l'autogestion vers la cogestion. Les principes de départ sur l'égalité des salaires et le mode collectif des décisions ont produit 25 ans plus tard une politique de rémunération plus sociale (avec de faibles écarts entre les extrêmes) et un fonctionnement très participatif :

Quatre-vingt-dix (90)% des répondants estiment que la politique de rémunération de la Caisse est plus favorable que dans toutes les autres institutions financières, et tous insistent sur la faiblesse des écarts entre le plus bas et le plus haut salaire dans la Caisse. Ils soulignent aussi la qualité de la convention collective interne et les nombreux avantages qu'elle offre au personnel, ce qui leur semble très différent de ce qu'ils connaissent ou ont entendu dire des autres Caisses ou des banques.

C'est aussi une écrasante majorité (80% des répondants) qui considère qu'il y a réellement une participation active des salariés aux décisions. De nombreux commentaires soulignent le fait que leur point de vue peut être pris en compte, qu'ils sont toujours questionnés préalablement sur le moindre changement. Ils insistent sur l'importance et la qualité des réunions bimensuelles dans chaque secteur où l'information peut circuler dans les deux sens. Enfin, quelques-uns soulignent très positivement l'importance donnée par la Caisse à la formation professionnelle.

Le leadership

Il est conforme à la culture de la Caisse d'Économie des Travailleurs du Québec, c'est-à-dire collectif :

- ⇒ des dirigeants impliqués dans leur milieu, qui partagent les valeurs du projet et sont habités par la volonté d'un travail d'équipe, avec un exécutif du conseil d'administration qui assure plutôt une fonction d'échange et de réflexion collégiale sur les questions qui lui sont soumises par le coordonnateur ou les membres de l'équipe,
- ⇒ une pratique de concertation systématique avec les salariés d'une part et entre les instances d'autre part (réunion trimestrielle des 3 conseils),
- ⇒ une définition des rôles claire et transparente entre dirigeants et salariés : les dirigeants s'assurent du respect des orientations et apportent leur expertise et leur réflexion aux débats internes, tout en réagissant à la façon dont la Caisse évolue. Par exemple, la commission de crédit a délégué la totalité des pouvoirs de la Caisse aux professionnels, qui ont ainsi la possibilité de prendre les décisions simples sans délai,

- ⇒ une équipe de salariés très soudée, qui porte collectivement les valeurs du projet de la Caisse et partage la même conception d'intervention (la priorité accordée à l'humain).

La grande cohérence et la très forte adhésion interne de la part de tous les salariés, (et pas seulement des cadres) et la pratique collégiale des réflexions et décisions, (tant sur les aspects reliés à l'organisation interne que ceux concernant l'activité d'épargne et de crédit), résumant assez bien la fonction de direction qui porte le titre, à la Caisse des Travailleurs, de coordination générale.

Le leadership au quotidien est donc assumé dans le cadre de cette fonction de coordonnateur. Elle se situe à deux niveaux :

- ⇒ une fonction d'animation :
 - ◆ des débats dans les instances sur l'opportunité des décisions et leur sens par rapport au projet,
 - ◆ du fonctionnement interne pour organiser et faciliter le travail d'équipe,
 - ◆ de la relation avec les partenaires externes (prescriptions réciproques, dossiers en commun, réflexions et analyse à partager...);
- ⇒ et une fonction de développement:
 - ◆ auprès des projets innovants et porteurs des objectifs de la mission de la Caisse, qu'il faut parfois accompagner très en amont (c'est l'exemple de Méduse, regroupement de 11 coopératives culturelles dans la basse-ville de Québec),
 - ◆ auprès des membres les plus en difficulté qu'il faut soutenir et aider à trouver des solutions,
 - ◆ développement aussi du nombre de partenaires pour susciter l'adhésion aux finalités poursuivies, ce qui se traduira par des dépôts d'épargne effectués à la Caisse pour des motifs éthiques (congrégations religieuses, syndicats, etc.),
 - ◆ par une présence auprès des groupes et organisations de sensibilité proches, qui réfléchissent ou s'interrogent sur les directions à privilégier ou les projets à promouvoir pour apporter le témoignage de l'expérience de la Caisse et semer... pour l'avenir,
 - ◆ développement enfin de la Caisse elle-même en tant qu'institution financière pour renforcer les moyens dont elle pourra disposer dans les années à venir, afin de continuer à poursuivre sa mission.

Il reste bien sûr les aspects financiers et surtout la gestion des risques de crédit encourus par la Caisse. Ils relèvent de la responsabilité des instances, chacune selon son mandat, mais pèsent d'abord sur les épaules des professionnels, et principalement du Coordonateur général, à qui les dirigeants marquent leur confiance totale.

Une Caisse exposée ... ou un Banquier développeur ?

Comme on a pu le constater, les résultats et la situation financière, y compris les provisions pour créances douteuses, sont particulièrement performants et inscrits dans la durée (les chiffres des 10 dernières années). Pourtant, les méthodes et façons de faire, les critères de sélection du risque de la Caisse sont assez atypiques dans la profession financière. Ainsi, elle a la réputation d'être celle qui accepte de prêter quand les autres ont refusé de le faire, que ce soit pour les groupes ou les particuliers ... et elle s'en flatte à juste titre, compte tenu de sa double performance sociale et financière.

Il est clair qu'avec le projet de solidarité sociale qui est le sien, elle a souvent accepté de s'exposer un peu plus qu'une institution financière traditionnelle, en acceptant parfois de prêter à des membres à la limite de la solvabilité. C'est parce qu'elle a toujours attaché beaucoup plus d'importance à la personne qu'à la situation financière et a exercé une pratique systématique de recherche de solutions au besoin exprimé ou au problème posé.

Cette façon de faire, basée sur une relation de confiance réciproque, l'a amenée à prendre des risques apparents, parfois considérés comme " *démesurés* " ⁹. Il lui a été souvent reproché, par exemple, d'accepter de faire des décaissements avant que toutes les conditions juridiques soient réunies, d'effectuer des avances sur des subventions à recevoir sans détenir en main l'engagement formel de l'organisme payeur, ou encore, de prendre des engagements financiers à des niveaux élevés dans des dossiers " jugés particulièrement risqués ".

Ces critiques, émises à l'occasion d'inspections ou de vérifications de la Caisse, ont beaucoup marqué la mémoire des salariés qui nous en ont fait part.

Elles pouvaient apparaître tout à fait justifiées du simple point de vue des normes en vigueur et des règles prescrites, mais elles ne prenaient pas suffisamment en compte l'ampleur de la fonction d'accompagnement que la Caisse réalise auprès de ses membres. Sa façon d'être présente à leur côté la met en situation non pas de créancier mais plutôt de partenaire, qui **avec eux**:

- ⇒ sait chercher et trouver les solutions pour sortir d'une situation difficile, même si cela aboutit à augmenter sa prise de risque puisqu'elle en maîtrise parfaitement les enjeux,
- ⇒ ou encore imaginer des modalités facilitantes dans des situations apparemment inextricables ce qui l'amène parfois à accepter, en confiance, de déroger à certaines règles si ces dernières lui apparaissent inadaptées.

Ces remarques ne pouvaient pas non plus intégrer la force et l'efficacité du réseau sur lequel s'appuie la Caisse dans les situations tendues pour l'aider dans cette tâche. Plusieurs exemples qui nous ont été exposés par certains de ses partenaires, démontrent la ténacité dont elle sait faire preuve même dans les cas relativement difficiles et son entêtement à toujours rechercher les solutions qui permettront au membre de sortir d'une impasse et redécoller, et à la Caisse de protéger ses risques.

Certaines belles réussites d'aujourd'hui qui sont passées par des moments de cette nature ont pu apprécier ce partenariat constructif qui les a soutenus et les a aidés à en sortir. C'est l'exemple du

⁹ On a même parlé de bombe à retardement à propos des encours de la Caisse au milieu des années 80.

Cirque du Soleil, que la Caisse a accompagné dès ses débuts et a aidé à cheminer aux moments les plus cruciaux pour qu'il devienne la réussite québécoise d'aujourd'hui.

Il est bien sûr arrivé que toutes les solutions soient épuisées et qu'il ne reste plus qu'à fermer les portes et abandonner le projet. Dans ces situations, la confiance qui s'est installée entre la Caisse et le membre devenu défaillant, permet d'organiser conjointement les conditions de l'arrêt de l'activité. Celles-ci prennent en compte l'exposition de la Caisse que le membre réduit à son minimum possible, en reconnaissance du soutien dont il a bénéficié.

En fait, si risque il y a à faire crédit à ceux “ *qui ne présentent pas le meilleur dossier en ville* ”, il n'est pas plus grand, quand on sait trouver dans un projet ou chez une personne les éléments susceptibles de produire une relation de confiance, plutôt que dans l'approche rationnelle des chiffres et des plans d'affaires. C'est l'approche défendue par la Caisse des Travailleurs et elle en fait très efficacement la démonstration par les résultats obtenus.

De l'avis du vérificateur, la Caisse compense un risque apparemment élevé (dont il a lui-même relevé les signes dans sa mission), par une implication serrée, voire une relation très directe avec les membres concernés. La qualité et la proximité de cette relation permettent à la Caisse de réduire à son minimum le délai entre la réception de l'information et la prise de décision de sa part quand la situation l'exige. Elle peut ainsi intervenir de façon préventive et non pas, comme il arrive souvent, se retrouver devant le fait accompli d'une situation devenue inextricable.

Ce point de vue est aussi celui de la SDI (Société de Développement Industriel du Québec), qui analyse le double risque financier dans les coopératives :

- ⇒ les risques naturels qui tiennent à des changements survenus dans les conditions externes à la coopérative (évolution défavorable du marché par exemple, ...)
- ⇒ les risques spécifiques qui tiennent à la qualité collective des ressources humaines.

Elle confirme que la seule façon de faire un suivi réel dans de telles entreprises est de s'impliquer, y compris sur certaines décisions de gestion et de fonctionnement auprès des coopératives financées.

L'enjeu est de prévenir les éventuels dysfonctionnements dans l'organisation interne, en s'assurant que ce risque spécifique aux initiatives collectives ne remet pas en cause la viabilité du projet.

Conclusion

Cette double fonction de banquier et de développeur, placée au centre de ses priorités, fait-elle de la Caisse d'Économie des Travailleurs du Québec, et de son coordonnateur, un “ faux banker ” comme le titrait le mensuel Vie Ouvrière fin 1995 dans un article qui lui était consacré ?

À travers cette rapide analyse, on perçoit plutôt un banquier qui approche les problèmes différemment, en s'attardant d'abord aux projets qui lui sont soumis et aux gens qui les portent, avant même de s'intéresser aux aspects purement financiers.

Ce qui ne l'empêche pas d'être particulièrement efficace sur la gestion et la sécurité des épargnes et pertinente quant à l'octroi des crédits.

Si elle semble prendre à contre-sens les habitudes et règles de la profession bancaire, c'est parce qu'elle ne fait le métier de banquier que pour se mettre au service des finalités du projet social qu'elle veut promouvoir.

C'est ce double succès du développeur et du banquier qui ont permis à la Caisse de remporter le titre de Caisse de l'année en 1995, décerné par la Fédération des Caisses d'économie, et, d'être lauréate, en 1996, du prix annuel décerné par la Confédération Desjardins, à la Caisse la plus méritante du mouvement pour son implication dans le milieu.