

Développement économique communautaire et Caisses Desjardins : quelles passerelles ?

Marie-Claire Malo et Cédriane Moreau

Marie-Claire Malo, sociologue et professeure à l'École des Hautes Études Commerciales (HÉC) de Montréal, membre du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), membre associée de la Chaire de recherche en développement communautaire

et

Cédriane Moreau, agente de crédit solidaire à l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), organisme français de micro-crédit, et assistante de recherche au CRISES

Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC)

Série Pratiques économiques et sociales n° 8

Novembre 1998

ISBN : 2-89251-910-1

SOMMAIRE

Les relations partenariales entre anciennes et nouvelles composantes de l'économie sociale revêtent une importance stratégique. Ces passerelles pourraient en effet d'une part, contribuer au renouvellement communautaire (associatif) d'organisations anciennes comme les caisses d'épargne et de crédit du Mouvement Desjardins. Elles pourraient d'autre part, contribuer au renforcement de la dimension économique d'organisations nouvelles comme les corporations de développement économique communautaires (CDEC). Pour comprendre cette dynamique nous avons étudié, dans le cadre des travaux de l'équipe économie sociale du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), la configuration partenariale des caisses et d'une CDEC d'un arrondissement de Montréal. On constatera que leur partenariat se concrétise dans une Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) dont le modèle provient d'une grande composante syndicale de l'économie sociale : le Fonds de solidarité des travailleurs de la FTQ. C'est donc dans un cadre structurant que les passerelles entre caisses et CDEC prennent forme.

Introduction

Au Québec, bien que les entreprises de l'économie sociale existent depuis longtemps et constituent une réalité importante, l'expression économie sociale était méconnue (Lévesque et Malo, 1992) jusqu'à tout récemment. Au cours des dernières années, avec le Chantier sur l'économie sociale, la notion a été diffusée. Elle correspond surtout à la nouvelle économie sociale composée d'entreprises communautaires (associations à but non lucratif) et de jeunes coopératives alors qu'il existe une ancienne économie sociale constituée principalement des grands mouvements coopératifs institutionnalisés dont le Mouvement des caisses Desjardins qui fêtera son centenaire en 2000-2001. La reconnaissance mutuelle des composantes de l'économie sociale est en cours comme en témoigne *l'Appel pour une économie sociale et solidaire*, dans la continuité des travaux du comité *Économie sociale* de la section nationale du CIRIEC (Centre international de recherche et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative). Ce processus pose cependant un certain nombre de défis dont deux sont majeurs. D'une part, celui de l'autonomie de la nouvelle économie sociale par rapport aux politiques de l'État. D'autre part, celui de l'autonomie de l'ancienne économie sociale par rapport aux contraintes du marché. Dans ce contexte, les relations partenariales entre anciennes et nouvelles composantes de l'économie sociale revêtent une importance stratégique. Ces passerelles pourraient en effet d'une part, contribuer au renouvellement communautaire d'organisations anciennes comme les caisses d'épargne et de crédit du Mouvement Desjardins et d'autre part, renforcer la dimension économique des nouvelles organisations de l'économie sociale comme les corporations de développement économique communautaire (CDEC).

En effet, d'un côté l'imposante partie non coopérative (holding et ses filiales) de Desjardins, croissante à l'ère de la globalisation (Lévesque et Malo, 1995), provoque la remise en cause de son appartenance au secteur de l'économie sociale même s'il reste un mouvement enraciné par sa base constituée d'un réseau de caisses populaires locales et de caisses d'économie en milieux de travail et ethno-culturels. Dès lors, Desjardins pour combiner encore un mouvement et une entreprise (Lévesque et al., 1997) ne pourrait-il pas renouveler son enracinement en multipliant les passerelles avec des composantes de la

nouvelle économie sociale comme les CDEC (Favreau et Malo, 1997) ? D'un autre côté, les CDEC, bien qu'ayant une mission d'appui au développement des entreprises, sont souvent des organisations de gouvernance locale à forte identité communautaire. Alors que les caisses sont identifiées au milieu des affaires, les CDEC ne pourraient-elles pas renforcer leur approche économique en s'associant avec elles dans des projets de développement ? C'est dans cette perspective que nous avons étudié la configuration partenariale d'une CDEC avec les caisses de son arrondissement pour contribuer au développement économique communautaire local. Cette recherche, réalisée par entrevues dans la CDEC et dans des caisses de l'arrondissement, s'inscrit dans un ensemble de travaux sur les configurations partenariales : CDEC et Ville de Montréal (Ayoub et Malo, 1995), caisses et cercles d'emprunt (Ignatieff et Malo, 1997), caisses et communautés religieuses (Bérard et Malo, 1998). La plupart de ces études portent sur les caisses Desjardins et visent à mieux comprendre leur dynamique dans la construction d'une économie solidaire (Malo, 1997).

Le texte est divisé en trois parties. La première porte sur le rapport entre CDEC et État : financement, mandats, territoire et processus stratégique. La deuxième a trait à la configuration de gouvernance locale des CDEC, de façon à pouvoir y situer les caisses Desjardins. Dans la troisième partie, nous traitons spécifiquement du partenariat qui s'est établi entre la CDEC et les caisses de son arrondissement, dans un cadre structurant : celui d'une Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE). Enfin, des conclusions sont tirées en rapport à la configuration partenariale des CDEC et caisses Desjardins.

CDEC et État

Les CDEC sont nées d'initiatives du milieu communautaire avec le partenariat financier de l'État. Elles apparaissent, au milieu des années 1980, dans des quartiers pauvres de Montréal, quartiers ouvriers dégradés par la désindustrialisation de la métropole. Elles marquent un changement radical de rapport entre État et secteur communautaire : « le mouvement populaire et ses intervenants ne misent plus uniquement sur une stratégie de revendication doublée d'une conception étatiste de la transformation sociale. Ils s'engagent plus résolument dans l'organisation du développement

économique local et communautaire” (Favreau et Ninacs, 1991-1992). C’est en reconnaissant aux CDEC un tel rôle dans le développement local que l’État devient leur principal partenaire financier.

Partenaires financiers des CDEC. Les trois CDEC pionnières sont financées par le gouvernement québécois, plus particulièrement par l’Office de planification et développement du Québec (OPDQ), à titre expérimental (protocoles de 1985 et de 1987). Avant l’échéance du deuxième protocole entre l’OPDQ et ces trois CDEC de la première génération, trois autres sont mises sur pied, dont celle que nous avons étudiée. Au départ, ces CDEC de la deuxième génération ne sont pas subventionnées par l’OPDQ. Elles démarrent avec du personnel prêté par des organismes communautaires, avec des budgets très modestes qui proviennent de sources variées (Ville de Montréal, Églises, universités, etc.). Ainsi le groupe porteur de la CDEC étudiée commence ses activités avec la subvention d’une communauté religieuse pour ses coûts d’opération. Cependant, assez rapidement, cette nouvelle CDEC bénéficiera du cadre de financement qui se met en place pour l’ensemble des CDEC. Le Rassemblement des citoyens de Montréal (RCM) est alors au pouvoir à la mairie et la Ville annonce son adhésion à l’approche du développement économique local, dans la foulée du colloque international de 1988 : “ Le local en action ”. Par son plan d’action de 1990, “ Partenaires dans le développement économique des quartiers ”, elle reconnaît cette approche du développement ainsi que l’existence des CDEC. Elle prévoit un financement sur cinq ans pour soutenir l’ensemble des CDEC et des actions de développement économique local. La même année, une entente tripartite est signée entre la Ville, le gouvernement du Québec et le gouvernement canadien pour allouer un financement quinquennal aux CDEC en place et aux nouvelles, celles de la troisième génération. Cependant, depuis 1996, la Ville ne s’engage plus que dans un financement annuel des CDEC ; l’arrivée au pouvoir d’un nouveau parti expliquerait, du moins pour une part, ce changement d’horizon temporel. Les revenus des CDEC proviennent donc, par ordre d’importance décroissante, des trois paliers de gouvernement : Québec, Canada et Montréal. Grosso modo, Québec finance deux fois plus que le Canada et le Canada deux fois plus que Montréal. La Ville exerce cependant une influence sur les mandats et le cadre territorial.

Mandats des CDEC. Le financement gouvernemental a une contrepartie : les mandats. Selon les deux premiers protocoles conclus avec l'État québécois, les CDEC de la première génération ont un double mandat : l'amélioration de l'*employabilité* de la population locale ainsi que le *soutien aux entreprises* pour maintenir et créer des emplois. Avec le plan d'action de la Ville, on ajoute la *concertation locale* : " Les CDEC sont reconnues comme un lieu où les principaux agents susceptibles de contribuer au relèvement socio-économique de l'arrondissement pourront se concerter " (Ville de Montréal, 1990). Ces agents sont les groupes du milieu, entreprises, syndicats, organismes et institutions engagés dans la formation de la main d'œuvre, organismes voués au développement économique de l'arrondissement et le commissaire au développement économique de l'arrondissement qui est un fonctionnaire de la Ville. Les stratégies des CDEC vont alors converger autour de la mobilisation des forces locales pour l'emploi, mais leur histoire et leur territoire respectifs aidant, chaque CDEC a son identité. Ces organisations sont confrontées à des situations locales qui varient selon l'intensité des problèmes économiques et sociaux à régler, la nature des acteurs présents, les caractéristiques des populations et du territoire concernés, d'où une différenciation de leurs interventions (Morin, 1994). Quelques années plus tard, les représentants gouvernementaux (comité d'harmonisation de Montréal) et des CDEC (Inter-CDEC) précisent que les CDEC ont pour mission de : " favoriser et enraciner le développement économique et social de leur territoire respectif à travers la prise en charge des moyens et outils adaptés à la réalité locale par les acteurs du milieu (privés, communautaires, syndicaux, institutionnels, population locale). La stratégie privilégiée est *la concertation et le partenariat*. Cette démarche se poursuit en fonction d'un développement durable, en complémentarité avec les ressources existantes et en tenant compte de la réalité régionale " (Sous-comité de suivi, 1995). Dès lors les trois mandats des CDEC sont : l'employabilité; le soutien aux entreprises; la concertation locale et l'aménagement.

Cadre territorial des CDEC. La Ville considère les CDEC comme des organismes de concertation locale et définit elle-même " l'espace public de débat " en imposant un découpage de son territoire en arrondissements. Elle prévoit l'existence d'une seule CDEC par arrondissement. L'arrondissement étudié est créé en regroupant trois quartiers dont l'un n'était pas dans le territoire initial de la CDEC et

dont un troisième qui y était, passe maintenant sous la gouvernance d'une autre CDEC. Cette redélimitation du territoire de la CDEC est contesté par ses promoteurs qui considèrent que la Ville ne respecte ni la spécificité des territoires, ni la dynamique des organismes des différents quartiers (Morin, 1994). De plus, les intervenants de cette CDEC n'ont qu'une mauvaise connaissance du nouveau quartier que la Ville inclut dans leur arrondissement; ils n'ont que très peu de liens avec les acteurs locaux de ce quartier. Finalement, après de longs débats et pour préserver le projet de la CDEC, ses fondateurs acceptent la nouvelle délimitation du territoire de l'arrondissement. La CDEC a donc pour défi de “ développer une vision d'arrondissement ”.

Processus stratégique des CDEC. Certes les CDEC font de la planification, ne serait-ce que pour satisfaire leurs bailleurs de fonds gouvernementaux, mais elles adhèrent surtout à la perspective stratégique du développement économique local communautaire (DÉLC) qui “ pourrait se définir comme un processus de revitalisation socio-économique d'une communauté vivant sur un territoire donné, processus qui se fonde sur la valorisation des ressources locales et qui implique la concertation d'acteurs locaux issus des milieux public, privé, syndical et communautaire ainsi que la participation de la population marginalisée sur les plans économique et social ” (Morin, 1994-1995). Dès son origine, la CDEC étudiée s'inscrit dans le modèle du DÉLC : “ Le développement économique communautaire est le processus par lequel les groupes sociaux défavorisés (des trois quartiers) participent activement au développement économique de leurs milieux. La corporation de développement économique communautaire est l'outil par lequel s'articule cette philosophie du développement économique. Le but recherché est de faire en sorte qu'autant l'individu que la collectivité locale, participe au processus du développement afin qu'il mène à bien son engagement d'une façon volontaire, en participant aux décisions et aux tâches ”. On constate que les responsables de cette CDEC font même de la participation, un but. Pour la CDEC étudiée : 1) la concertation des agents socio-économiques est nécessaire pour développer une stratégie basée sur le développement économique local; 2) l'approche communautaire est nécessaire parce que les problèmes sociaux sont de nature collective et souvent systémique, et il faut des stratégies collectives pour les résoudre; 3) enfin, la promotion du

développement économique et social implique le juste équilibre entre la rentabilité sociale et la rentabilité économique, et de miser sur le développement économique ayant une dimension sociale.

CDEC et gouvernance locale

Nées d'initiatives communautaires, fonctionnant avec le partenariat financier de l'État, les CDEC exercent leur activité en développant chacune une structure d'entreprise (services d'employabilité principalement de formation; services de soutien aux entreprises; projets spéciaux) sous une structure d'association démocratique. Quelle configuration de gouvernance locale caractérise la CDEC étudiée ? Les caisses Desjardins y occupent-elles une place particulière ?

Structure d'association, participation et concertation. Les CDEC sont toutes dotées d'une structure d'association composée de membres, d'une assemblée générale qui se réunit annuellement et d'un conseil d'administration. Les conseils d'administration des CDEC regroupent des représentants de trois milieux : organismes communautaires, gens d'affaires et organisations syndicales. S'y rajoutent, selon les CDEC, des organismes ethno-culturels, des institutions publiques et parapubliques, et un représentant du personnel de la CDEC. Dans la CDEC étudiée, les organismes communautaires, les entreprises, les syndicats, les institutions publiques et les regroupements divers établis dans l'arrondissement, peuvent devenir membres et exercer leur droit de parole et de vote dans le cadre de l'assemblée générale. Celle-ci élit le conseil d'administration de la CDEC, adopte les orientations et fixe les priorités. L'assemblée générale occupe une place importante, alors que dans d'autres CDEC, cette instance n'a été créée qu'à la suite de pressions des bailleurs de fonds. Deux formes de démocratie cohabitent donc au sein des CDEC (Morin, 1994-1995) : la démocratie participative (directe) qui s'exprime à travers les membres lors de l'assemblée générale, et la démocratie représentative (indirecte) qui s'exerce au conseil d'administration de la CDEC, lieu privilégié de la concertation locale. Conjuguer la participation de la population à la concertation des acteurs locaux n'est pas une priorité pour toutes les CDEC dont la plupart ont tendance à recourir à la concertation plus qu'à la participation : " il ressort de la pratique des CDEC que la concertation de partenaires locaux [...] a prévalu sur la participation des populations et des sans-emploi. Certes, le découpage

géographique imposé aux CDEC n'a pas contribué à l'exercice d'une démocratie participative. [...] Toutefois, il incombe aux CDEC de faire de leur CA (conseil d'administration) le reflet d'une démocratie représentative plus effective et de se pencher sur le rôle de leur assemblée générale, lieu potentiel d'une démocratie moins indirecte" (Morin, 1994-1995). Même dans la CDEC étudiée, qui s'est pourtant préoccupée dès le début de la participation locale, son directeur note : " notre organisation présente souvent un retard par rapport au potentiel d'implication et de participation des personnes disposées à se battre pour la réduction des inégalités et pour une nouvelle façon d'organiser la vie économique et sociale ". Pour elle aussi la concertation est son principal mode de gouvernance, par son conseil d'administration mais aussi par un événement qui localement perpétue la tradition des grands sommets socio-économiques du Québec.

Le sommet socio-économique de l'arrondissement. Si la mission de concertation locale a été imposée aux CDEC montréalaises, c'est cependant un mandat que la CDEC étudiée s'approprie facilement et qui rend son activité complémentaire à celle des groupes communautaires qui font déjà de la concertation au niveau des quartiers. D'une part, des employés de la CDEC participent régulièrement aux tables de concertation des quartiers, au même titre que les autres acteurs locaux. D'autre part, au niveau de l'arrondissement, la CDEC organise un sommet socio-économique, en 1995, après une enquête-consultation auprès de ses fondateurs et de ses principaux partenaires. Cette activité de concertation locale vise cinq objectifs : 1) promouvoir le potentiel des trois quartiers de l'arrondissement; 2) partager une vision commune de la situation socio-économique; 3) suggérer des pistes d'action, encourager des projets mobilisateurs; 4) associer des intervenants et citoyens des différents milieux; 5) préparer l'essor d'un mouvement local pour le développement économique et de l'emploi. Le sommet de l'arrondissement mobilise environ 350 participants. On discute des problèmes et potentialités de l'arrondissement. Comme généralement, on connaît peu ou mal la CDEC, ses activités et ses projets, le sommet tend à corriger cette situation. Il amène aussi la CDEC à préciser sa stratégie d'autant plus que son action est parfois trop étendue, voire dispersée, et que le temps et l'énergie dépensés ne sont pas toujours reliés à sa mission de développement économique communautaire. Une des conclusions du sommet est la " nécessité d'interventions plus unifiées et plus

dynamiques de la part de la CDEC en tant que levier socio-économique au service de la population de notre arrondissement ». Conséquemment, une des orientations stratégiques de la CDEC, suivant le sommet, montre qu'elle entend se concentrer sur les actions susceptibles d'avoir des effets multiplicateurs. Elle veut être davantage un organisme de développement qu'un organisme de services. La CDEC comme organisme de services répond aux besoins des personnes sans emploi, des organismes communautaires et des entreprises. Avec des interventions plus globales et stratégiques, elle veut désormais privilégier son rôle d'organisme de développement. Elle veut par exemple que les services d'employabilité et les services aux entreprises soient de moins en moins distincts. La CDEC cherche donc une construction conjointe de la demande et de l'offre de travail.

CDEC et milieux ethno-culturels. Un représentant des organismes ethno-culturels siège au conseil d'administration de la CDEC, reflet du caractère multi-ethnique de l'arrondissement. Ce dernier regroupe trois quartiers très différents dans leur composition ethno-culturelle : on peut schématiquement distinguer un quartier francophone, un quartier italien et un quartier grec qui est aussi le plus multi-ethnique. En effet, d'autres communautés culturelles sont en progression dans l'arrondissement : haïtienne, latino-américaine, sud-asiatique. Les personnes d'origine autre que francophone représentent plus de la moitié de la population de l'arrondissement et plus de 90 % dans le quartier le plus multiethnique, lequel compte d'ailleurs le plus haut taux de personnes de langue maternelle anglaise. L'immigration change et des communautés plus riches (italienne, par exemple) laissent la place à des communautés plus pauvres (comme la communauté haïtienne de cet arrondissement). “ Avec l'arrivée des immigrants, les propriétaires résidentiels s'en vont plus au nord qui sont des quartiers plus homogènes français, et ils gardent leur propriété habitée par des locataires. Il y a dix ans, près des deux tiers des propriétaires demeuraient dans le quartier. Aujourd'hui, c'est seulement le tiers ” souligne le directeur d'une caisse Desjardins du quartier francophone. D'autres directeurs précisent que les membres des anciennes classes moyennes, souvent propriétaires de leur logement, ont vieilli et se sont appauvris; certains n'auraient même plus les moyens d'entretenir leur résidence. Par rapport à l'ensemble de la population de la métropole, les résidents de l'arrondissement sont moins scolarisés, le taux de chômage est supérieur et les revenus sont plus faibles. Le quartier

francophone a une population un peu plus aisée que le quartier italien et surtout que le quartier le plus multi-ethnique qui est donc aussi le quartier le plus pauvre des trois. Enrayer la pauvreté, est donc un défi majeur que doit relever la CDEC, en misant à la fois sur le développement de l'employabilité et de l'emploi.

CDEC et milieu communautaire. Au conseil d'administration de la CDEC, six personnes sont issues du milieu communautaire, voire sept si on considère aussi le représentant des organismes ethno-culturels. Cette place relativement importante est cohérente avec les origines communautaires de la CDEC. En effet, ce sont des intervenants communautaires qui créent le Carrefour économique de l'arrondissement, l'ancêtre de la CDEC étudiée. Ces intervenants des trois quartiers du territoire initial de la CDEC, partagent des préoccupations communes concernant le chômage des jeunes, des femmes chefs de familles monoparentales et des membres des communautés culturelles. Ils font face à des problèmes similaires dans leur quartier respectif : pauvreté, logements vétustes, etc. – dans l'arrondissement, l'habitat est surtout locatif, dense et effectivement parfois vétuste. En créant la CDEC, ils remettent en cause les programmes gouvernementaux qui, selon eux, ne répondent pas aux besoins des populations les plus défavorisées. Ils veulent développer des solutions alternatives (petites et micro-entreprises, coopératives de travail et autres entreprises collectives) qui répondent mieux aux besoins des populations. Dans les premières années de la CDEC, *l'employabilité* occupe la place la plus importante dans ses activités. C'est par la CDEC que le milieu communautaire veut alors répondre aux problèmes d'employabilité de groupes cibles (jeunes, femmes, communautés culturelles, etc.). Depuis, comme de plus en plus d'organismes communautaires offrent eux-mêmes ces services à leurs segments respectifs, la CDEC sans cesser de les offrir, car elle en a toujours le mandat, est quand même amenée à revoir sa façon de les offrir. Ainsi, les dernières orientations stratégiques, post-sommet, montrent que la CDEC entend diminuer ses activités directes d'employabilité. Elle veut travailler le plus possible en concertation avec les organismes communautaires pour ne pas entrer en concurrence avec eux. Elle veut désormais concentrer ses énergies dans la phase finale de l'insertion vers l'emploi, c'est à dire la promotion de la main-d'œuvre locale. En termes d'activités, c'est donc un rapport de coopération-compétition qui semble caractériser l'interface entre la CDEC et le milieu communautaire,

alors qu'en termes culturels, la CDEC est depuis ses origines identifiée par une forte culture communautaire qui influence ses choix stratégiques (soutien à l'entrepreneuriat collectif).

CDEC et milieu des affaires. Avec la création de la CDEC, le milieu communautaire s'ouvre au milieu des affaires en adoptant une démarche axée davantage sur la collaboration que sur la protestation. Quatre représentants de ce milieu siègent au conseil d'administration de la CDEC. Cependant, les milieux communautaire et d'affaires ne partagent pas forcément la même vision du développement de l'arrondissement et la culture communautaire de la CDEC, surtout durant ses premières années, ne l'aide pas à rejoindre les gens d'affaires. Assez rapidement d'ailleurs, les bailleurs de fond rappellent les responsables de la CDEC à l'ordre pour qu'elle accentue son soutien aux entreprises. L'arrondissement en compte environ 4000, surtout des PME des secteurs du vêtement et du commerce de détail. Les entreprises manufacturières sont situées dans des zones industrielles de taille modeste qui présentent en général des problèmes de mixité avec les zones résidentielles, ainsi que des problèmes de vieillissement des infrastructures. Comme leurs marchés s'étendent souvent à l'île de Montréal, au Canada et même à d'autres continents, leurs responsables se reconnaissent peu dans l'arrondissement. Les commerces de détail sont situés le long des artères commerciales dont le rayonnement ne déborde généralement pas les limites de l'arrondissement. Les commerces sont donc surtout de proximité. La présence de commerces "ethniques" donne un caractère particulier à certains secteurs. Des associations de gens d'affaires se sont créées mais non sans difficulté de mobilisation. Jusqu'au sommet socio-économique de l'arrondissement, la CDEC est peu connue du milieu des affaires. Après le sommet, elle précise sa stratégie d'appui aux entreprises en décidant de se concentrer sur le "support au plan du financement et des informations stratégiques", par exemple une base de données sur des locaux vacants, tout en continuant son mandat de réaliser ou d'appuyer la réalisation de plans d'affaires. Elle continue par ailleurs de se distinguer en affectant une ressource spécifiquement aux projets entrepreneuriaux collectifs (coopératives de travail, coopératives de solidarité, etc.).

CDEC et institutions financières : caisses et banques. Dans le réseau des CDEC, généralement on considère que les caisses font partie du milieu des affaires au même titre que les banques. À l'assemblée générale et au conseil d'administration de la CDEC étudiée, caisses et banques sont effectivement classées dans le milieu des affaires. Certes un actuel président de caisse a siégé au conseil d'administration pendant plusieurs années (comme directeur de caisse puis comme représentant d'un journal local) et a même été président du conseil pendant deux ans, mais toujours il représentait le milieu des affaires. De même, deux personnes venant de la Banque Nationale, deuxième institution financière en importance au Québec après Desjardins, ont été membres du conseil, successivement, pendant plusieurs années, eux aussi élus par le collègue "milieu des affaires". L'arrondissement où intervient la CDEC compte une trentaine d'institutions financières dont environ le tiers, soit onze, sont des caisses populaires Desjardins. Certaines banques ont une identité culturelle forte, comme la Banque nationale de Grèce, mais les caisses Desjardins, malgré leur culture historiquement francophone, se sont ouvertes au multiculturalisme, en ayant des employés parlant non seulement français et anglais mais aussi diverses langues correspondant aux différentes communautés culturelles de leur milieu. Dans le quartier multi-ethnique, il n'y a cependant aucune caisse, celle qui existait ayant fusionné avec la caisse la plus proche, située dans le quartier francophone. Deux autres caisses Desjardins du même quartier rejoignent aussi la population du quartier sans caisse. Un directeur de caisse fait remarquer qu'il y a "un agrandissement de la zone, mais pas forcément un enrichissement" puisque ce quartier est l'un des plus pauvres de la métropole. Les caisses populaires sont enracinées dans leur milieu par leur sociétariat et par leur engagement (dons et commandites, bénévolat de leurs ressources humaines, prêts de locaux à des organismes), et leurs valeurs coopératives sont proches de la culture communautaire de la CDEC. Cependant ceci n'empêche pas et n'empêchera pas la CDEC, selon son directeur, de faire appel à d'autres institutions financières, même s'il reconnaît que les coopératives financières que sont les caisses Desjardins appartiennent à l'économie sociale ne serait-ce que par leur structure associative dont les trois composantes (assemblée générale de membres, conseil d'administration, conseil de vérification et de déontologie) fonctionnent suivant le principe démocratique de l'égalité des membres (un membre = un vote). Pour la direction et les employés de la CDEC, il est très clair que les succursales bancaires sont des partenaires du milieu au même titre que

les caisses. Quant aux responsables de caisses, dans l'ensemble ils n'y voient pas non plus de contradiction. S'ils soulignent volontiers la spécificité des caisses populaires par rapport aux banques (les différences se situent, selon eux, dans l'implication locale des caisses même si elle n'est pas toujours visible et médiatisée, dans le partage des excédents distribués en ristournes, dans l'autonomie des caisses, dans un sociétariat de propriétaires usagers et non d'actionnaires, etc.), les responsables de caisses ne considèrent pas pour autant les autres institutions financières comme concurrentes lorsqu'il faut agir pour le milieu. Ils trouvent normal que la CDEC fasse appel à tous les acteurs locaux. Ainsi un représentant de la Banque nationale a participé au sommet socio-économique de l'arrondissement organisé par la CDEC mais comme l'explique un directeur de caisse : “ c'est normal dans la mesure où le sommet réunissait les partenaires du milieu ; si on commence à regarder les couleurs, on n'est pas sorti du bois ; je ne vois pas comment on aurait pu faire un sommet si nous les caisses, on avait dit : ‘ nous autres, on ne s'assit pas ’ ”. Comme les autres responsables d'entreprise, les responsables des caisses associent généralement la CDEC au milieu communautaire. - Un directeur rencontré la classe même dans le secteur public car il la voit comme un service de la Ville. - Quant à la vision d'arrondissement qu'essaie d'impulser la CDEC, elle n'est pas si naturelle pour les caisses Desjardins. À notre question “ dans l'expression engagement dans le milieu, à quoi correspond le milieu ? ”, la plupart des responsables de caisses ont en effet répondu “ le quartier”, quelques uns ont parlé de “ la paroisse ”, et certains de “ l'arrondissement ”. Si les caisses sont historiquement nées dans le cadre paroissial, elles ont tendance aujourd'hui à se regrouper et à travailler par quartier, par “ zone ” pour reprendre le vocabulaire du Mouvement des caisses Desjardins, notamment pour leurs dons et commandites. Les caisses du quartier francophone de l'arrondissement travaillent ainsi depuis plusieurs années. Par ailleurs, les caisses de l'île de Montréal sont regroupées par “ secteur de caisses ” au sein de leur fédération, mais les territoires couverts ne correspondent pas forcément à ceux des arrondissements de la métropole, cadres géographiques des CDEC. Ainsi une caisse qui n'appartient pas au secteur dans lequel se trouve toutes les autres caisses de l'arrondissement étudié, ne travaille donc avec celles-ci que dans le cadre des projets de la CDEC. Mais la redéfinition des territoires des secteurs de caisses par la fédération régionale évolue vers l'harmonisation avec le découpage territorial de la Ville et donc du réseau des CDEC.

La SOLIDE : cadre du partenariat Caisses et CDEC

Le sommet socio-économique de l'arrondissement est l'occasion pour les responsables des caisses Desjardins de mieux connaître la CDEC. Il favorise l'émergence de projets d'arrondissement dont la création d'une Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) qui devient le cadre structurant la configuration partenariale des caisses Desjardins avec la CDEC.

Émergence et structuration de la SOLIDE. Au début des années 1990, le réseau des SOLIDE se développe grâce à l'action conjointe du Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et de l'Union des municipalités régionales de comté et des municipalités locales du Québec. Le Fonds de solidarité est une composante syndicale de l'économie sociale (Lévesque et Malo, 1992). Le modèle SOLIDE émane d'un processus de décentralisation de ce fonds provincial, qui s'est aussi régionalisé. D'abord nées à l'extérieur des grands centres urbains, les SOLIDE apparaissent à Montréal à la fin des années 1990. La SOLIDE de l'arrondissement étudié fait partie des quatre premières créées dans la métropole. Suite au sommet socio-économique de l'arrondissement, la CDEC suscite la création d'un comité de travail sur le projet de SOLIDE, comprenant un membre de la centrale syndicale FTQ, un membre de la Ville de Montréal, un membre des bailleurs de fonds locaux, un membre de la CDEC ainsi que deux personnes ressources de la CDEC. Une réunion a lieu avec vingt représentants des caisses Desjardins de l'arrondissement pour leur présenter le projet. Par la suite, sept des onze caisses, et il semble que leur style de gouvernance et de gestion y soit pour quelque chose, décident d'apporter ensemble le 25 000 \$ représentant la contribution des partenaires locaux. Pour chaque SOLIDE montréalaise, la mise de fonds initiale est en effet de 525 000 \$ répartis comme suit : Fonds de solidarité de la FTQ (250 000 \$), gouvernement québécois par le biais du Secrétariat au développement des régions (150 000 \$), Ville de Montréal (100 000 \$), partenaires locaux (25 000 \$). Au conseil d'administration, comme pour les autres SOLIDE, trois membres sont "imposés" : une personne du Fonds de solidarité de la FTQ et deux personnes désignées par la Ville (un élu et un commissaire industriel du service de développement

économique). Pour le choix des quatre autres membres du conseil, la CDEC et ses partenaires dans la SOLIDE peuvent exprimer leur préférence. Ainsi la CDEC a exigé que les partenaires ne soient pas que des financiers, comme en régions, et l'on trouve donc au conseil d'administration de la SOLIDE de l'arrondissement, deux entrepreneurs parmi les partenaires du milieu. Quant au directeur de caisse qui a piloté le dossier au nom des caisses partenaires, il devient président de la SOLIDE.

But, produits-marchés, résultat. Chaque SOLIDE vise des emplois durables et de qualité issus d'un développement local pris en charge par le milieu. Chaque SOLIDE offre des prêts de 5 000 \$ à 50 000 \$ à même son fonds d'investissement en capital de développement. Chaque SOLIDE vise le segment des PME des secteurs manufacturier et tertiaire moteur : télécommunications, logiciels, robotique, génie, conseil, tourisme, environnement, design industriel, recyclage, services scientifiques, laboratoires industriels. C'est donc un modèle normé. En principe une SOLIDE doit appuyer environ huit projets d'investissement par année avec une moyenne de huit emplois par projet soit 64 emplois par année. Quelques semaines après l'annonce de la création de la SOLIDE de l'arrondissement étudié, plus de 100 personnes ont demandé de l'information et 30 personnes se sont inscrites sur une liste de projets à analyser. Cependant, plusieurs mois plus tard, contrairement à d'autres SOLIDE montréalaises du même âge, cette SOLIDE n'a encore financé aucun projet. Aucune des propositions d'affaires soumises ne correspond aux critères du fonds qui exclut les projets de commerce de détail, sous-traitance et privatisation des services publics, considérés comme du déplacement et non comme de la création d'emplois. Certaines des personnes rencontrées trouvent injustifié d'exclure le commerce de détail dans un arrondissement où se manifestent les besoins de nombreux petits commerces. Pour elles, les critères des SOLIDE auraient donc été " plaqués " sans adaptation à la réalité locale.

Avantages réciproques Caisses-CDEC. Les caisses, comme les autres institutions financières d'ailleurs, agissent traditionnellement de trois façons sur l'arrondissement : elles font des prêts aux ménages (prêts hypothécaires et prêts à la consommation), elles soutiennent le développement des entreprises (prêts aux entreprises) ; elles appuient les organismes et projets locaux (dons, commandites, prêts de locaux, bénévolat des élus et des salariés des caisses). L'environnement de support qu'apporte

le Mouvement Desjardins aux initiatives de la société civile est souvent important, comme nous avons pu le vérifier avec plusieurs caisses de l'arrondissement, mais il est aussi dispersé. En effet, contrairement aux banques à charte qui peuvent choisir de cibler leur philanthropie, le Mouvement est engagé dans une grande variété d'activités reflétant les choix de ses diverses composantes et en particulier ceux de ses nombreuses caisses (Malo, 1996). Dans l'arrondissement étudié, il est vrai que cet appui au milieu est très variable d'une caisse à l'autre, et même s'il est très important dans certaines caisses, il va souvent à des activités sociales, récréatives, etc., alors que c'est la participation des caisses au développement économique de l'arrondissement qui intéresse spécifiquement la CDEC. Pour les caisses Desjardins, outre la visibilité d'un partenariat avec la CDEC au sein de la SOLIDE, l'intérêt est d'évoluer dans un milieu dynamique où les entreprises se multiplient et créent des emplois. La plupart des directeurs de caisse rencontrés reconnaissent d'ailleurs la pertinence de collaborer avec la CDEC pour "développer le milieu". Comme l'explique un directeur qui a aussi travaillé dans une banque : "Les caisses, qu'on le veuille ou non, sont dans leur milieu ; moi, je ne peux pas déménager, si je ne fais pas d'affaires ici, je ne peux pas changer de coin de rue, je suis obligé de vivre avec ça, je ne peux pas faire de segmentation de clientèle". Or, comme une partie du membership-clients des caisses s'est appauvri, cela incite les responsables de caisses à participer à tous les projets qui pourraient renverser ou du moins ralentir cette tendance, comme celui d'une SOLIDE. Avec l'analyse financière des dossiers présentés à la SOLIDE, la CDEC fournit une expertise que les caisses semblent souhaiter parce qu'elle constitue une sorte de "police d'assurance" pour reprendre les termes d'un directeur de caisse, qui devrait permettre aux caisses Desjardins de l'arrondissement de travailler davantage avec les petites entreprises. Ainsi certaines caisses sont prêtes à fournir le crédit nécessaire aux entrepreneurs qui auront reçu une aide de la SOLIDE. La somme consentie par la SOLIDE constituant une mise de fonds et une garantie de faisabilité du projet, ces caisses sont disposées à prêter les sommes nécessaires aux entrepreneurs. Quant à la CDEC, en impliquant les caisses dans des projets comme la SOLIDE, elle augmente sa crédibilité auprès des gens d'affaires de l'arrondissement, en montrant qu'elle est capable de relations avec des institutions financières.

Conclusion

Née d'une configuration partenariale, milieu communautaire et État, les CDEC entrent en partenariat avec les caisses de leur arrondissement au sein d'une Société d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE). Autant cette relation caisses-CDEC apparaît mutuellement bénéfique à ces deux acteurs du développement économique local communautaire, autant elle s'inscrit dans un cadre structurant, normé par une autre organisation, elle-même composante de l'économie sociale (le Fonds de Solidarité de la FTQ). Cette configuration partenariale caisses-CDEC, au sein d'une SOLIDE participe au développement de l'offre de services financiers de proximité et renouvelle ainsi le projet du fondateur des caisses. En effet :

1. *La CDEC : configuration partenariale entre milieu communautaire et État.* Alors que le marché du travail est en crise, et que la pauvreté s'accroît, les CDEC émanent du milieu communautaire qui fait maintenant de l'économie un champ d'action incontournable à sa lutte. Financièrement appuyées par les trois paliers de gouvernement, les CDEC confirment la reconnaissance par l'État de la place et du rôle des CDEC dans le développement économique local communautaire. - La gouvernance locale communautaire est encore plus manifeste en 1998, alors que les CDEC, dans le contexte de la décentralisation gouvernementale, obtiennent le mandat de Centre local de développement (CLD) de Montréal, pour leur arrondissement.
2. *La CDEC et les Caisses : le nécessaire développement économique.* Dans le développement économique local communautaire, le milieu des affaires, jadis contesté par le milieu communautaire, est un incontournable car on ne peut développer l'employabilité sans un développement d'emplois équivalent. Alors que la CDEC a un surplus de culture communautaire, elle a par contre un déficit de culture d'affaires. Développer ses relations avec le milieu des entreprises est difficile. Les caisses comme composante coopérative du milieu des affaires, apparaissent des partenaires locaux intéressants pour elle. De son côté, le Mouvement Desjardins ne peut pas délocaliser aussi facilement qu'une banque et les caisses ont donc tout intérêt à devenir les partenaires locaux du développement des affaires. Comme le financement du développement

est risqué, il n'est cependant pas certain que les caisses et la CDEC, seules, auraient conclu une alliance.

3. *La SOLIDE : cadre structurant du partenariat Caisses-CDEC.* C'est la création d'une société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) qui devient le cadre structurant la relation caisses-CDEC. Comme la SOLIDE est une configuration partenariale normée, en y participant les caisses institutionnalisent en quelque sorte leur action partenariale avec des agents du développement local communautaire, alors que leur engagement dans le milieu est généralement dispersé. Quant à la CDEC, en participant à la SOLIDE, elle institutionnalise son partenariat avec le milieu des affaires, ici celui des institutions financières, au niveau de ses activités alors qu'il ne l'était que dans sa structure d'association.
4. *Nouveaux services financiers de proximité : actualisation du projet d'Alphonse Desjardins.* En s'engageant dans une SOLIDE de concert avec la CDEC de leur arrondissement, les caisses participent à l'actualisation du projet d'Alphonse Desjardins, fondateur de la première caisse populaire, qui était de mobiliser l'épargne locale dans le développement de la communauté paroissiale en favorisant le crédit aux producteurs qui en étaient exclus à l'époque : les cultivateurs. Aujourd'hui, il s'agit de rejoindre un segment délaissé par le capital de développement : celui des petites entreprises locales. L'établissement de passerelles entre les puissantes organisations de l'économie sociale institutionnalisée et les initiatives de la nouvelle économie sociale conduit donc à de nouveaux services financiers de proximité, non seulement des cercles d'emprunt (Ignatieff et Malo, 1997) mais aussi des fonds locaux de développement (Lévesque, Mendell et Van Kemande, 1996), comme le confirme cette recherche empirique sur les relations entre une CDEC et des caisses de son arrondissement.

Références

- AYOUB Timothy, sous la direction de Marie-Claire MALO (1995). *Les relations partenariales entre une municipalité et des organisations communautaires engagées dans le développement économique*, Montréal, École des Hautes Études Commerciales. Mémoire de maîtrise en sciences de la gestion.
- BÉRARD, Johanne et Marie-Claire MALO (1998). *L'Église et Desjardins : quelle configuration partenariale face à la crise de l'emploi et de l'État-Providence ?*, Communication au colloque du CIRIEC Canada, congrès de l'ACFAS, Université Laval.
- FAVREAU Louis et MALO, Marie-Claire (1997), “Desjardins : la revitalisation des communautés en difficulté”, in B. LÉVESQUE et al. *Desjardins : une entreprise, un mouvement*, Québec, PUQ, coll. Leaders contemporains, 352 p.
- FAVREAU Louis et William A. NINACS (1991-1992). “Le développement économique local et com-munautaire au Québec (DELC)”, *Coopératives et Développement, revue du CIRIEC Canada*, volume 23, numéro 2, p. 115 à 123.
- FONTAN, Jean-Marc (1991). *Initiation au développement économique local et au développement économique communautaire : expériences pertinentes et études de cas*, Montréal, IFDEC.
- IGNATIEFF, Nicholas et Marie-Claire MALO (1997), “Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal : quelle configuration partenariale ?” *Économie et Solidarités, revue du CIRIEC Canada*, volume 29, numéro 1, p. 81-89.
- LÉVESQUE, Benoît et al. (1997), *Desjardins : une entreprise et un mouvement ?*, Québec, PUQ, coll. Les leaders contemporains, 352 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1995). “Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation”, in A. ZÉVI et J. L. MONZON CAMPOS, *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université, CIRIEC, coll. Ouvertures économiques.
- LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1992). “L'économie sociale au Québec, une réalité importante, une notion méconnue”, in J. DEFOURNY et J.L. MONZON CAMPOS, *L'économie sociale/The Third Sector*, Bruxelles, De Boeck Université et CIRIEC.
- LÉVESQUE, Benoît, Marguerite Mendell et Solange Van Kemande (1996). *Profil socio-économique des fonds locaux de développement régional et local*, Montréal. Étude réalisée pour le Bureau fédéral de développement régional.

- MALO, Marie-Claire (1997). “ Le Mouvement des caisses Desjardins : modèle de développement d’une économie solidaire ? ”, *Économie et Solidarités, revue du CIRIEC Canada*, volume 29, numéro 1, p. 39-48.
- MALO, Marie-Claire (1996). “ Les caisses Desjardins partenaires des agents de développement ”, in Y. GASSE et al., *L’entrepreneuriat coopératif: une perspective de développement*, Sainte-Foy, Université Laval, Centre d’entrepreneuriat et de PME et Centre Sahel.
- MORIN, Richard (1997). “ Gouverne locale et développement socio-économique : les CDEC à Montréal ”, Communication au séminaire franco-québécois Saint-Etienne-Lyon/Montréal, *Les régulations publiques des dynamiques spatiales des grandes agglomérations*. UQAM, 24 au 27 mars.
- MORIN, Richard (1994-1995). “ L’expérience montréalaise des corporations de développement économique communautaire : à la croisée des chemins ”, *Coopératives et Développement, revue du CIRIEC Canada*, volume 26, numéro 2, p.13-33.
- MORIN, Richard et al. (1994). *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l’expérience montréalaise*. Études, matériaux et documents 5, Département d’études urbaines et touristiques, UQAM, 236 p.
- VILLE DE MONTRÉAL (1990). *Plan d’action*.
- SOUS-COMITÉ DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ D’HARMONISATION DE MONTRÉAL (1995). *Plan d’évaluation continue des CDEC*, version préliminaire.