

## Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale ?

### Local Development Corporations and the Caisse Desjardins: What Kind of Partnership?

### Corporaciones de desarrollo económico comunitario y Caisses Desjardins : ¿ qué tipo de asociación ?

Marie-Claire Malo and Cédriane Moreau

Number 41, Spring 1999

Les mots pour le dire, les mots pour le faire : le nouveau vocabulaire du social

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/005180ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/005180ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

1204-3206 (print)

1703-9665 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Malo, M.-C. & Moreau, C. (1999). Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale ? *Lien social et Politiques*, (41), 119–128.  
<https://doi.org/10.7202/005180ar>

Article abstract

An empirical analysis of the partnership between the savings and loan branches of the Desjardins Movement and the local development corporation of one Montreal neighbourhood finds that this partnership is institutionalised via a local association for investment in employment (SOLIDE— société locale d'investissement dans le développement de l'emploi). The model for this association is the union component of Quebec's social economy, the Solidarity Fund of the Quebec Federation of Labour (QFL). Such partnerships between the traditional and the new wings of the social economy have two strategic dimensions. One is to renew the community base of the older organisations, for example the Caisses Desjardins, and the other is to strengthen the economic dimension of the new organisations, of which the local development corporations are an example.

# Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale ?

Marie-Claire Malo et Cédriane Moreau

Au Québec, l'économie sociale existe depuis fort longtemps. On y trouve en particulier un mouvement coopératif centenaire : le Mouvement des caisses Desjardins, né modestement à Lévis, à l'initiative d'Alphonse Desjardins, pour combattre le prêt usuraire et favoriser le développement local. L'économie sociale est aussi devenue une réalité importante : à lui seul, le Mouvement Desjardins rassemble cinq millions de membres sur une population de sept millions de Québécois ; c'est le premier employeur privé et la plus impor-

tante institution financière ; il est présent partout sur le territoire, même dans les régions isolées. Bien que les entreprises de l'économie sociale existent depuis fort longtemps et constituent une réalité importante, l'expression économie sociale était cependant méconnue jusqu'à tout récemment (Lévesque et Malo, 1992). Au cours des dernières années, avec le Chantier sur l'économie sociale, la notion a cependant été largement diffusée. Ce chantier, présidé par Nancy Neamtan, coordonnatrice du RÉSO, la plus grosse CDEC, est né dans le cadre du Sommet sur l'économie et l'emploi (1996), coprésidé par Lucien Bouchard, Premier ministre du Québec, et Claude

Béland, président du Mouvement des caisses Desjardins. Or le chantier aurait-il pu naître sans le dynamisme du jeune mouvement des corporations de développement économique communautaire (CDEC), issu d'organismes communautaires décidés à s'engager dans l'économie pour mieux le réencastrier dans le social ?

Aujourd'hui, dans l'actualité québécoise, l'expression économie sociale semble correspondre davantage à *la nouvelle économie sociale*, composée d'organismes communautaires sans but lucratif (OSBL communautaires) et de nouvelles ou jeunes coopératives (coopératives de solidarité, coopératives de travail, coopératives d'habitations

120

locatives, etc.), même s'il existe une ancienne économie sociale constituée principalement des grands mouvements coopératifs institutionnalisés comme le Mouvement des caisses Desjardins (comparable au Crédit mutuel en France). Cependant, la reconnaissance mutuelle des composantes de l'économie sociale fait de grands pas. Après *l'Appel pour une économie sociale et solidaire* (avril 1998), rédigé 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), s'est tenu un important Rendez-vous de l'économie sociale et solidaire (décembre 1998), et le Chantier de l'économie sociale se pérennise de plus en plus.

Le processus de reconnaissance de l'économie sociale pose cependant encore un certain nombre de défis, dont deux 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'identité de l'ancienne économie sociale par rapport au marché. Or, autonomie et identité ne sont-elles pas intimement reliées ? Dans ce contexte, les relations partenariales entre anciennes et nouvelles composantes de l'économie sociale revêtent une importance stratégique. Des passerelles

entre les deux mondes de l'économie sociale pourraient en effet contribuer au renouvellement communautaire d'organisations anciennes comme les caisses d'épargne et de crédit du Mouvement Desjardins ; elles pourraient également renforcer la dimension économique de nouvelles organisations de l'économie sociale comme les corporations de développement économique communautaire.

D'une part, plus que jamais, le renouvellement communautaire du Mouvement des caisses Desjardins devient un enjeu sociétal, alors qu'est ébranlée l'architecture d'intérêt général qu'avait réussi à construire ce grand mouvement coopératif : astucieuse combinaison d'association (gouvernance) et d'entreprise (gestion) ; de local (caisses Desjardins) et de global (réseau Desjardins). Aujourd'hui, les nombreuses et diverses forces qui traversent le Mouvement Desjardins sont de plus en plus difficiles à combiner (Malo et Lejeune, 1998). La croissance de l'importante partie non coopérative de Desjardins (le holding et ses filiales), à l'ère de la mondialisation (Lévesque et Malo, 1995), comporte le risque d'une perte d'identité. Elle provoque la remise en cause de son appartenance au secteur de l'économie sociale, même si le Mouvement est enraciné dans une base coopérative composée de caisses populaires locales (traditionnellement paroissiales) et de caisses d'économie (milieux de travail, communautés ethno-culturelles, etc.). Or, cette partie coopérative traverse elle-même une période de changement radical avec la réingénierie des processus d'affaires, qui provoque des disparitions de fédérations régionales, des fusions et même des fermetures de caisses. Dès lors, Desjardins, pour combiner encore un mouvement et une entreprise (Lévesque et al., 1997), ne pourrait-il pas renou-

veler son enracinement en multipliant les passerelles avec des composantes de la nouvelle économie sociale comme les CDEC (Favreau et Malo, 1997) ? Au moment où sa base locale est en redéfinition, ne gagnerait-il pas à se rapprocher du nouveau cadre local dans lequel évoluent les CDEC, qui ont obtenu récemment le mandat du Centre local de développement de Montréal ?

D'autre part, le mouvement communautaire est aussi en zone de turbulence face aux questions socio-économiques. On pourrait même être porté à le diviser en deux : le communautaire du social et le communautaire de l'économique. Pourtant, le développement durable est socio-économique. Par ailleurs, quand ils s'engagent activement dans l'économique, les organismes communautaires ne sont guère reconnus par la communauté des affaires. Ainsi, les CDEC, comme nous le verrons, bien qu'ayant une mission d'appui au développement des entreprises, présentent culturellement une gouvernance locale à identité communautaire. Alors que les caisses d'aujourd'hui sont reconnues dans le milieu des affaires tout en étant des composantes de l'économie sociale, les CDEC ne pourraient-elles pas renforcer harmonieusement leur approche économique en s'associant avec ces coopératives financières dans des projets de développement ?

C'est dans cette double perspective (celle de Desjardins et celle des CDEC) 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 auprès d'acteurs de la CDEC et 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).

Comme le partenariat des caisses avec les CDEC s'inscrit dans un cadre partenarial plus large (CDEC et État; CDEC et acteurs locaux), il importait d'abord de le présenter. La première partie de l'article porte donc sur le rapport entre CDEC et État: financement, mandats, territoire et processus stratégique. Nous consacrons la deuxième à la configuration de gouvernance locale des CDEC, de façon à y situer les caisses Desjardins parmi les autres acteurs locaux. Dans la troisième partie, nous traitons spécifiquement du partenariat qui s'est établi entre la CDEC et les caisses de son arrondissement. Nous avons découvert qu'il s'inscrivait 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 avec la configuration partenariale des CDEC et des caisses Desjardins, en vue d'une diffusion de l'innovation sociale.

### CDEC et État

Les CDEC apparaissent au milieu des années 1980, dans des quartiers pauvres de Montréal dégradés par la désindustrialisation de la métropole du Québec. 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 l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), d'abord à titre expérimental (protocoles de 1985 et de 1987). Avant l'échéance du deuxième protocole, trois autres CDEC sont mises sur pied, dont celle que nous avons étudiée. Au départ, ces CDEC de la deuxième génération ne sont pas subventionnés par l'OPDQ. Elles démarrent avec du personnel prêté par des organismes communautaires et de petits budgets de diverses sources (Ville de Montréal, églises, universités, etc.). Ainsi, le groupe porteur de la CDEC étudiée commence ses activités avec une subvention d'une communauté religieuse. Assez rapidement cependant, 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, dans la foulée du colloque international «Le local en action» (1988), lance son plan d'action *Partenaires dans le développement économique des quartiers* (1990). 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 à celles de la troisième génération en émergence. Les revenus des CDEC proviennent donc des trois paliers de gouvernement: municipal (Montréal),

provincial (Québec), fédéral (Canada). 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

Selon les deux premiers protocoles conclus avec l'État québécois, les CDEC de la première génération ont un double mandat en contrepartie du financement: 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, s'ajoute la concertation locale des principaux agents 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 commissaire au développement économique de l'arrondissement (un fonctionnaire de la Ville). Quelques années plus tard, les représentants gouvernementaux (comité d'harmonisation) et ceux 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» (Sous-comité de suivi, 1995). Les trois mandats des CDEC sont donc: l'employabilité; le soutien aux entreprises; la concertation locale et l'aménagement.

### Cadre territorial des CDEC

La Ville prévoit l'existence d'une seule CDEC par arrondissement. Elle crée l'arrondissement étudié en regroupant trois quartiers

dont l'un n'était pas dans le territoire initial de la CDEC ; un autre, qui y était, passe sous la gouvernance d'une autre CDEC. Les nouvelles frontières sont contestées par les promoteurs de la CDEC, qui ont une mauvaise connaissance du nouveau quartier et très peu de liens avec ses acteurs et qui considèrent que la Ville ne respecte ni la spécificité des territoires, ni la dynamique des organismes des différents quartiers (Morin, 1994). Finalement, pour préserver le projet de la CDEC, ses fondateurs acceptent, après de longs débats, la nouvelle délimitation du territoire. La CDEC fait donc face au 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 surtout elles adhèrent à la perspective stratégique du développement économique local communautaire (DÉLC). 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 com-

munautaire 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 ». Les responsables de cette CDEC font donc même de la participation un but. Selon eux, 1) la concertation des agents socio-économiques est nécessaire à la définition d'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 il faut miser sur un développement économique à dimension sociale.

### **CDEC et gouvernance locale**

Nées d'initiatives communautaires, fonctionnant avec le partenariat financier de l'État, les CDEC combinent une structure d'entreprise (services d'employabilité, principalement de formation ; services de soutien aux entreprises ; projets spéciaux) et une structure d'association. Au niveau de l'association, 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 : assemblée générale des membres et 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 ajoutent, selon les CDEC, des organismes ethno-culturels, des institutions publiques et parapubliques, et un représentant du personnel de la CDEC. Dans la CDEC étudiée, peuvent devenir membres les organismes communautaires, les entreprises, les syndicats, les institutions publiques et les regroupements établis dans l'arrondissement. L'assemblée générale occupe une place importante, alors que d'autres CDEC n'ont créé cette instance qu'à la demande des bailleurs de fonds. Conjuguer la participation de la population à la concertation des acteurs locaux n'est pas forcément une priorité : « le 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 souciée de la participation locale, dès l'origine, le 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 cette CDEC aussi, la concertation est le principal mode de gouvernance, au sein du conseil d'administration, et par l'organisation d'un sommet local qui reprend, à la base,

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. D'une part, ses employés participent régulièrement aux tables de concertation des quartiers. D'autre part, au niveau de l'arrondissement, le sommet socio-économique de 1995, organisé par la CDEC après une enquête-consultation auprès de ses fondateurs et de ses principaux partenaires, 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 des citoyens des différents milieux ; 5) préparer l'essor d'un mouvement local pour le développement économique et le développement de l'emploi. Le sommet attire 350 participants et leur permet de découvrir ou de mieux connaître la CDEC. On conclut à 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 », d'autant plus que son action est parfois trop étendue, voire dispersée. La CDEC veut dorénavant privilégier son rôle d'organisme de développement. Elle souhaite, par exemple, que les services d'employabilité et les services aux entreprises soient de moins en moins distincts. Elle recherche donc une construction conjointe de la demande et de l'offre de travail.

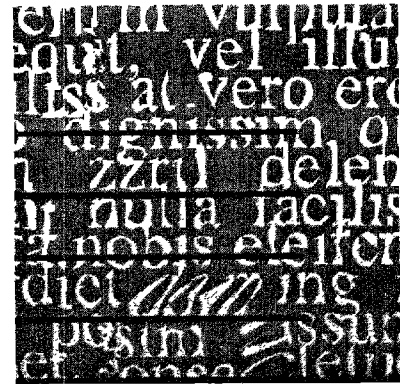
### *CDEC et milieux ethno-culturels*

Un représentant des organismes ethno-culturels siège au conseil d'administration de la

CDEC, reflet du caractère multi-ethnique de l'arrondissement, qui regroupe trois quartiers très différents : le quartier francophone, le quartier italien et le quartier grec, qui est aussi le plus multi-ethnique (il compte, outre les Grecs, des Haïtiens, des Latino-américains, des personnes originaires du sud de l'Asie, etc.) et celui qui présente le plus haut taux de personnes de langue maternelle anglaise. Le quartier francophone a une population un peu plus aisée que le quartier italien et surtout que le quartier multi-ethnique, le quartier le plus pauvre des trois. Les personnes d'origine non française représentent plus de la moitié de la population de l'arrondissement et plus de 90 pour cent de celle du quartier le plus multi-ethnique. L'immigration change, et des communautés plus riches (l'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 louent leurs résidences et s'en vont plus au nord, qui est plus homogène, de langue française. Il y a environ dix ans, les 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 de caisse précisent que les membres des anciennes classes moyennes, souvent propriétaires de leur logement, ont vieilli et se sont appauvris. 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. Enrayer la pauvreté est donc un défi majeur pour la CDEC.

### *CDEC et milieu communautaire*

Au conseil d'administration de la CDEC, six personnes sont issues



du milieu communautaire, sept si on compte aussi le représentant des organismes ethno-culturels. Cette place importante est cohérente avec les origines de la CDEC. En effet, son ancêtre, le Carrefour économique, a été créé par des intervenants communautaires qui faisaient face aux mêmes problèmes dans leurs quartiers respectifs : chômage des jeunes, des femmes chefs de famille monoparentale et des membres des communautés culturelles, pauvreté, logements vétustes, etc. Ils voulaient développer des solutions alternatives (petites entreprises et micro-entreprises, coopératives de travail et autres entreprises collectives) aux programmes gouvernementaux. Ils ont fait naître la CDEC. Les premières années, c'est à travers elle que le milieu communautaire a tenté de développer l'employabilité de certains 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, doit cependant revoir sa façon de faire. Suite au sommet, elle cherche à diminuer ses activités directes d'employabilité, à travailler le plus possible en concertation avec les organismes communautaires pour ne pas entrer en concurrence avec eux, et à se

concentrer sur la phase finale de l'insertion en emploi, c'est-à-dire la promotion de la main-d'œuvre locale. Au niveau des activités, un rapport de coopération-compétition caractérise donc l'interface entre la CDEC et le milieu communautaire, alors que culturellement la CDEC tient plus du milieu communautaire que de celui des affaires.

#### *CDEC et milieu des affaires*

Avec la création de la CDEC, le milieu communautaire s'ouvre au milieu des affaires, 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 communautaires 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 fonds 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 aux infrastructures

vieilles. 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. Au contraire, les commerces de détail sont surtout des commerces de proximité, situés le long d'artères commerciales au rayonnement généralement limité à l'arrondissement. Des commerces « ethniques » donnent un caractère particulier à certains secteurs. Des associations de gens d'affaires se sont créées, mais non sans difficultés 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 soutien au plan du financement et des informations stratégiques (par exemple, elle a une base de données sur les locaux vacants) tout en assumant son mandat de réaliser ou d'appuyer la réalisation de plans d'affaires. Elle continue par ailleurs de se distinguer d'autres CDEC en affectant une ressource spécifiquement aux projets entrepreneuriaux collectifs (coopératives de travail, coopératives de solidarité, etc.) avant même que ce mandat soit confié à chaque CDEC (arrivée du Fonds économie sociale).

#### *CDEC et institutions financières : caisses et banques*

Dans le réseau des CDEC, on considère généralement les caisses comme faisant 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 il a même été

président du conseil pendant deux ans, mais chaque fois, il représentait le milieu des affaires. De même, les deux personnes venant de la Banque nationale, deuxième institution financière en importance au Québec après Desjardins, qui se sont succédé au conseil de la CDEC ont été élues par le collège « 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 et ont des employés qui parlent non seulement le français et l'anglais (les deux langues officielles au Canada) mais aussi diverses langues correspondant aux communautés culturelles de leur milieu. Dans le quartier multi-ethnique, il n'y a cependant plus de caisse : la seule qui existait a fusionné avec la caisse la plus proche, dans le quartier francophone. Deux autres caisses de ce quartier rejoignent aussi la population du quartier non desservie par une caisse. Comme ce quartier est l'un des plus pauvres de la métropole, il y a « un agrandissement de la zone, mais pas forcément un enrichissement », précise un directeur de caisse. Bien que sujettes elles aussi aux fermetures, les caisses, coopératives d'épargne et de crédit, ferment moins facilement leurs portes que les succursales des grandes banques. Elles 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). Leurs valeurs coopératives sont proches de la culture communautaire de la CDEC. Cependant, cela n'empêche 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 sucursales 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 des 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 participe pas!». Comme les autres chefs d'entreprise, les responsables

des caisses associent généralement la CDEC au milieu communautaire. Un des directeurs rencontrés la classe même dans le secteur public, car il la désigne 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 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. Les caisses de l'île de Montréal sont donc regroupées en «secteurs de caisses» dont les frontières ne correspondent pas forcément à celles des arrondissements de la Ville, cadre géographique des CDEC. Ainsi, une caisse qui n'appartient pas au secteur dans lequel se trouvent toutes les autres caisses de l'arrondissement étudié ne travaille donc avec celles-ci que dans le cadre des projets de la CDEC. Avec la reconfiguration du Mouvement, il est probable que les territoires des secteurs de caisses, voire des caisses (suite aux fusions) s'harmoniseront de plus en plus avec le découpage territorial de la Ville et donc du réseau des CDEC.

### **La SOLIDE : cadre du partenariat Caisses et CDEC**

Pour les responsables des caisses Desjardins, le sommet socio-économique de l'arrondissement a été l'occasion de mieux connaître la CDEC. Le sommet a

favorisé 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 des travailleurs du Québec (FTQ) et de l'Union des municipalités régionales de comté et des municipalités locales du Québec (UMRCMQ). 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: un membre de la centrale syndicale FTQ, un représentant de la Ville de Montréal, un représentant des bailleurs de fonds locaux, un membre de la CDEC ainsi que deux personnes-ressources de la CDEC y participent. 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 les 25 000 dollars représentant la contribution des partenaires locaux. Pour chaque SOLIDE montréalaise, la mise de fonds initiale est en



effet de 525 000 dollars, répartis comme suit : Fonds de solidarité de la FTQ, 250 000 dollars ; gouvernement québécois (Développement des régions), 150 000 dollars ; Ville de Montréal, 100 000 dollars ; partenaires locaux, 25 000 dollars. Au conseil d'administration, dans toute 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 leurs préférences. Ainsi, la CDEC étudiée a exigé que les partenaires ne soient pas que des financiers, comme dans les 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 5000 à 50 000 dollars 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 sont déjà inscrites sur une liste de projets à analyser. Cependant, plusieurs mois plus tard, contrairement à d'autres SOLIDE montréalaises du même âge, la SOLIDE de l'arrondissement étudié 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, de sous-traitance et de 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 agissent traditionnellement de trois façons dans l'arrondissement : elles font des prêts aux ménages (prêts hypothécaires et prêts à la consommation), elles soutiennent le développement des entreprises (prêts aux entreprises) et elles appuient les organismes et projets locaux (dons,

commandites, prêts de locaux, bénévolat des élus et des salariés des caisses). L'environnement de soutien 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 un large éventail d'activités qui reflète les choix de ses diverses composantes, 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 d'abord 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

Nées d'une configuration partenariale milieu communautaire et État, les CDEC entrent en partenariat avec les caisses de leur arrondissement au sein d'une SOLIDE (société d'investissement dans le développement de l'emploi). Autant cette relation caisses-CDEC paraît 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). Et autant cette configuration partenariale caisses-CDEC au sein d'une SOLIDE participe au développement de l'offre de services financiers de proximité, renouvelant 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 de 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 organismes communautaires dans le développement économique local. Aujourd'hui, la pertinence de la gouvernance territorialisée et communautaire est encore plus manifeste puisque les CDEC, dans le contexte de la décentralisation gouvernementale, ont obtenu le mandat du Centre local de développement (CLD) de Montréal, pour leur arrondissement respectif.

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 devenu incontournable car on ne peut développer l'employabilité sans un développement d'emplois équivalents. 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 alors comme des partenaires locaux attrayants. De son côté, le Mouvement Desjardins ne peut pas délocaliser les caisses aussi facilement qu'une banque ses succursales, 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 donc la création d'une SOLIDE (société locale d'investissement dans le développement de l'emploi) qui devient le cadre structurant la relation caisses-CDEC. Comme la SOLIDE est une configuration partenariale normée, les caisses, en y participant, 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 s'engageant dans 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. Projet mobilisateur : celui d'encourager la petite épargne et de l'engager dans le développement de la communauté paroissiale en privilégiant le crédit productif, le crédit aux cultivateurs exploités par les usuriers à une époque où les fran-

Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale ?

128

cophones étaient en quelque sorte exclus des marchés financiers. 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 ; il s'agit 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 notre recherche empirique sur les relations entre une CDEC et des caisses de son arrondissement.

Marie-Claire Malo  
École des hautes études  
commerciales et Centre de  
gestion des coopératives,  
Université de Montréal,  
Centre de recherche  
interuniversitaire sur les  
innovations sociales  
dans l'économie sociale,  
les entreprises et les syndicats  
(CRISES)  
Cédriane Moreau  
Association pour le droit à  
l'initiative économique (ADIE),  
France

## Bibliographie

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, travail dirigé dans l'option « management », maîtrise en sciences de la gestion. Publié dans le cahier 99-1 du CRISES.

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 présentée au colloque du CIRIEC Canada, congrès de l'ACFAS, Université Laval. Publié dans le cahier 98-05 du CRISES.

FAVREAU Louis, et William A. NINACS. 1991-1992. « Le développement économique local et communautaire au Québec (DÉLC) », *Coopératives et Développement*, revue du CIRIEC Canada, 23, 2 : 115-123.

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, 29, 1 : 81-89.

LÉVESQUE, Benoît, et Marie-Claire MALO. 1992. « L'économie sociale au Québec, une réalité importante, une notion méconnue », dans J. DEFOURNY et J. L. MONZON CAMPOS, *L'Économie sociale/The Third Sector*. Bruxelles, De Boeck Université et CIRIEC.

LÉVESQUE, Benoît, et Marie-Claire MALO. 1995. « Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation », dans A. ZÉVI et J. L. MONZON CAMPOS, *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. Bruxelles, De Boeck Université, CIRIEC, coll. Ouvertures économiques.

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.

LÉVESQUE, Benoît, et al. 1997. *Desjardins : une entreprise et un mouvement ?* Québec, PUQ, coll. Les leaders contemporains, 352 p.

MALO, Marie-Claire. 1996. « Les caisses Desjardins partenaires des agents de

développement », dans Y. GASSE et al., *L'Entrepreneuriat coopératif : une perspective de développement*. Sainte-Foy, Université Laval, Centre d'entrepreneuriat et de PME et Centre Sahel.

MALO, Marie-Claire. 1997. « Le Mouvement des caisses Desjardins : modèle de développement d'une économie solidaire ? », *Économie et Solidarités*, revue du CIRIEC Canada, 29, 1 : 39-48.

MALO, Marie-Claire, et Albert LEJEUNE. 1998. « Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des caisses Desjardins », *Gestion*, revue internationale de gestion, 23, 3, automne : 65-73.

MALO, Marie-Claire, et Louis FAVREAU. 1997. « Desjardins : la revitalisation des communautés en difficulté », dans B. LÉVESQUE et al. *Desjardins : une entreprise, un mouvement*. Québec, PUQ, coll. Leaders contemporains, 352 p.

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, 26, 2 : 13-33.

MORIN, Richard. 1997. *Gouverne locale et développement socio-économique : les CDEC à Montréal*. Communication préparée pour le séminaire franco-québécois Saint-Étienne-Lyon/Montréal, « Les régulations publiques des dynamiques spatiales des grandes agglomérations », UQAM, 24-27 mars.

MORIN, Richard, et al. 1994. *Les Corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise*. Montréal, UQAM, Département d'études urbaines et touristiques, « Études, matériaux et documents », 5, 236 p.

SOUS-COMITÉ DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ D'HARMONISATION DE MONTRÉAL. 1995. *Plan d'évaluation continue des CDEC*, version préliminaire.

VILLE DE MONTRÉAL. 1990. *Plan d'action*.