

Les défis de la communauté de Néguaac : puiser dans le capital social de la coopération à partir de l'étude de cas de la caisse populaire acadienne de la communauté locale.

Omer Chouinard, Université de Moncton, chouino@umoncton.ca

Pierre-Marcel Desjardins, Université de Moncton, desjarpm@umoncton.ca

Éric Forgues, Université de Moncton, forguee@umoncton.ca

Résumé

La communauté de Néguaac située dans l'estuaire de la Miramichi est la porte d'entrée de la Péninsule acadienne. Sa population d'origine acadienne à 96% vit actuellement des changements importants. Un des principaux enjeux de cette communauté de 1700 habitants, à l'instar de la majorité des communautés rurales du pays du pays, est sa stagnation démographique ainsi que le déclin des ressources naturelles en particulier la pêche et la forêt. À cela s'ajoute le partage de la ressource halieutique avec la communauté Mi'kmaq de la réserve de Burnt Church. Dans cet article à caractère monographique nous voulons dans un premier temps faire ressortir quelques données socio-démographiques de la communauté de Néguaac de 1996 à 2001. Ensuite, nous voulons faire ressortir les principaux défis qu'a surmonté la Nouvelle caisse populaire acadienne de Néguaac qui est une caisse fusionnante pour les caisses populaires rurales avoisinantes et ce grâce à son ancrage territorial. En tant qu'institution coopérative majeure de cette collectivité, nous croyons que les apprentissages d'entraide et de partage, de compromis de la caisse ont eu un effet d'essaimage dans cette communauté pour lui permettre de surmonter les tensions qui la traversent. Enfin, dans le but mettre en évidence les valeurs coopératives au niveau communautaire et par souci de les valider, nous avons comparé les dimensions coopératives retenues pour la caisse rurale de Néguaac à celle d'une caisse urbaine soit celle de Moncton-Brauséjour.

1. Contexte

La communauté de Néguaac est la porte d'entrée sud de la Péninsule acadienne. Sa population composée de 1,700 personnes parle le français dans une proportion de 96%. De plus, elle est située environ 40 kilomètres au Nord-Est de la ville anglophone de Miramichi, composée en grande partie d'Irlandais et d'Écossais qui compte 20,000 personnes et partage sa frontière municipale avec celle de la communauté Mi'kmaq de Burnt Church qui elle en compte 1,350 personnes.

Au niveau de la démographie alors que la Péninsule acadienne enregistre un déclin de 5% de 1996 à 2001, la communauté de Néguaac connaît une baisse de 2% et le Nouveau-Brunswick de 1%. Au Canada pour la même période on note une hausse de la population de 4%. Quant à la communauté Mi'kmaq de Burnt Church, elle connaît une hausse spectaculaire de 23% pendant la même période.

Cette communauté à l'instar des communautés rurales connaît un épuisement de ses ressources naturelles. La forêt est exploitée par deux usines de la Miramichi et le bois se fait de plus en plus rare. En témoigne, la fermeture ou le ralentissement dans les entreprises de transformation du bois dans les provinces atlantiques. Il en est de même avec la diminution de la diversité des ressources halieutiques. Avec la crise du poisson de fond et la diminution des espèces pélagiques, seuls les crustacés tels la crevette et le crabe au niveau semi-hauturiers ou hauturiers de la Péninsule acadienne sont rentables et au niveau côtier, le homard est la principale espèce qui réussit à

maintenir les collectivités rurales côtières. Néguaac dans la foulée du jugement Marshall en 1999, voit la communauté autochtone Mi'kmaq de Burnt Church acquérir davantage de permis de pêcheurs blancs qui cédant leur privilège de pêche au à haut prix Gouvernement fédéral donne ainsi un accès à la pêche au homard sur un territoire restreint et contigu.

Cependant, cette communauté a déjà entrepris de diversifier son économie locale par diverses méthodes. Que ce soit par la culture des petits fruits et l'aquaculture qui est à ses débuts (Agriculture, Pêches et Aquaculture du Nouveau-Brunswick, 2002) ou encore depuis un certains temps par la cueillette de branches de sapin en vue de la construction et de la vente des couronnes de Noël qui se poursuit de la mi-octobre au début décembre annuellement (Ressources Naturelles et Énergie du Nouveau-Brunswick, 2002). Mais cette "diversification" laisse tout de même est limite puisque le tiers des activités économiques de Néguaac sont concentré dans le secteur primaire, la rendant ainsi vulnérable aux prix internationaux des matières premières.

De plus, une étude sur les capacités d'entreprendre de la Nouvelle économie rurale (O'Connell, 2002) a montré que sur l'ensemble de vingt sites ruraux à l'études à travers le Canada, dont une moitié est en croissance et l'autre moitié en stagnation ou en déclin, la communauté de Néguaac se classe dans le peloton de tête, soit en 6^e place. Donc, malgré les facteurs socio-économiques défavorables qui situent cette communauté en déclin, la communauté de Néguaac réussit non seulement à tirer son épingle du jeu dans les communautés rurales du pays mais aussi à se situer dans les communautés entreprenantes et innovantes.

Le grand défi est de savoir de quelle façon cette communauté pourra harmoniser son développement économique traditionnellement axé sur les ressources naturelles tout en s'assurant de la pérennité de ces ressources ? Également, comment parviendra-t-elle à maintenir un niveau de services et d'emplois qui permettra à cette communauté de garder une organisation sociale vivante et dynamique ? Aussi, comment les activités culturelles et de loisirs, entre les communautés acadiennes et Mi'kmaq, interrompues durant la "crise du homard" pourront non seulement reprendre mais aussi se renforcer afin de servir de ferment au lien social par le dialogue entre ces deux communautés.

Afin de montrer la capacité d'entreprendre de la communauté de Néguaac nous allons montrer l'importance de puiser dans l'expérience de la caisse populaire acadienne, puissant agent de cohésion, contrôlée localement et qui a agi comme caisse fusionnante en regroupant cinq caisses à partir du milieu jusqu'à la fin des années 1990. Mais afin de valider les valeurs coopératives, nous les avons mis en parallèle avec celles de la caisse populaire acadienne de Moncton-Beauséjour en milieu urbain qui aussi a agi comme caisse fusionnante et qui est aussi confrontée à d'importants changements¹.

¹ La recherche dont nous nous tirons les résultats ici à été produite dans le cadre d'un collectif qui s'est donné une problématique commune. Ces chercheurs proviennent des HEC, Marie-Claire Malo et Annie Camus étudiante à la Maîtrise, de l'UQAM Benoît Lévesque et Geneviève Huot, étudiante à la Maîtrise ainsi que de chercheurs de l'Université de Moncton, Omer Chouinard, Pierre-Marcel Desjardins, Éric Forgues et Ugo de Montigny, étudiant au Baccalauréat. Cinq caisses furent étudiées dont trois au Québec et deux au Nouveau-Brunswick. Cette recherche a pour titre : *Coopératives financières et cohésion sociale : quelle perspective pour le "nouveau local"?*. UQAM, CRISES, 2001, 62 pages

2. La mesure de valeurs d'entreprises coopératives financières ancrées socialement

La mondialisation force les entreprises à se redéfinir pour s'ajuster aux nouvelles réalités du marché. On constate les résultats : les méga-fusions et la concentration économique, la création de nouvelles entreprises et la fermeture d'autres entreprises, l'appauvrissement des uns, personnes et communautés, alors que d'autres s'enrichissent. Dans ce contexte de plus en plus d'hommes et de femmes se sentent aliénés et exclus des avantages qui peuvent découler de ces changements et se sentent isolés et éloignés des centres de décision et d'influence. Les mouvements coopératifs composés de sociétés de personnes contrôlant des entreprises collectives, ont historiquement constitué des points d'ancrage et de mobilisation sociale pour nombre de collectivités. Or, aujourd'hui, les coopératives financières et particulièrement celles en milieu rural font également face aux changements. Comment s'adaptent-elles à ce nouvel environnement ? Seront-elles aptes à continuer à générer le capital social qui aidera les individus et les collectivités à relever leurs nouveaux défis ? Comment pourrions-nous mesurer leur vitalité et leur impact dans le développement local ?

Au Nouveau-Brunswick, le mouvement des caisses populaires acadiennes encourage également ses caisses à fusionner et à entreprendre la réingénierie de leurs processus d'affaires. Par l'étude de cas de « nouvelles caisses » au Nouveau-Brunswick résultant des changements (réingénierie, fusion) nous avons étudié le rapport entre coopératives financières et cohésion sociale dans un cadre territorial local qui dépasse maintenant celui de la paroisse, référence territoriale initiale. Par leur forme spécifique (combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise), les coopératives financières sont susceptibles de participer au processus de production de cohésion sociale mais qu'en est-il quand elles doivent, comme entreprises, s'adapter aux règles du jeu du marché ? Réussissent-elles encore à être des agents de solidarisation tout en étant des agents d'adaptation ? Si oui, les politiques publiques établies dans une perspective de renforcement de la cohésion sociale ne doivent-elles pas reconnaître ce double rôle ?

La comparaison de deux cas a été réalisée en faisant ressortir quatre aspects qu'on peut regrouper en deux éléments : le rapport au territoire et le rapport au développement du milieu d'une part et en deux volets, la caisse comme entreprise et la caisse comme association d'autre part. La synthèse livrée par cet article, tout en tenant compte de ces quatre aspects, fait plus spécifiquement ressortir cinq dimensions de l'identité des coopératives financières sous l'angle de la cohésion sociale : la territorialité locale, l'accessibilité aux services financiers, l'employabilité des travailleuses déclassées par les changements, la démocratie dans les nouvelles caisses et leur connectivité aux réseaux locaux du développement économique, social et communautaire.

3. Comparaison de deux cas de « nouvelles » caisses populaires au Nouveau-Brunswick

Le but de cette comparaison est donc de saisir la capacité d'adaptation au changement que vit la caisse populaire rurale de Néguaac dans les transformations majeures que

subissent les institutions et services en milieu rural (Épenda et Jean 2002). Néguaac est situé dans un territoire rural, paroisse civile d'Alnwick qui compte environ le tiers de sa population en chômage, la caisse urbaine de Moncton-Beauséjour est par contre dans un territoire en pleine expansion avec un taux de chômage inférieur à 10%. En replaçant les transformations des caisses populaires dans le contexte socio-économique dans lesquelles elles évoluent (contexte local, régional et provincial, contexte du marché financier et de la mondialisation), ceci nous permet de saisir en quoi les fusions influent sur la cohésion sociale des communautés où elles ont lieu et de cerner en quoi ces fusions peuvent contribuer à redéfinir l'ancrage communautaire des caisses fusionnées.

En Acadie du Nouveau-Brunswick, le projet de la réingénierie débuta en 1997 alors que l'élément déclencheur de la vague des fusions est le congrès un Congrès d'orientation qui eut lieu en novembre 1998². Le début de la réorganisation a pris place dans certains cas après le début de la réingénierie. Par ailleurs, il est à noter que la réingénierie n'est pas un processus suivi de façon homogène par les caisses populaires acadiennes³. Il est donc important de faire la distinction entre la réorganisation et la réingénierie.

En Acadie, la réingénierie des caisses est plutôt présentée comme la révision détaillée des procédures et des relations d'affaires avec les membres. On remarque, que « l'installation d'une nouvelle plate-forme technologique sera suivie de l'élaboration d'un plan d'affaires détaillé » (André Robichaud, président de la caisse de Néguaac, dans le rapport interne et bilan financier, juin 1997). Pour ce qui est de la réorganisation, le nombre de caisse est passé de 86 à 52 et ce sans obligation de fusion. La réorganisation s'est donc effectuée beaucoup plus facilement. Il semble que la stratégie de la Fédération visant à inciter les petites caisses à fusionner volontairement en leur démontrant les avantages d'une telle orientation ait porté fruit.

Nous avons tenté de déterminer l'impact des fusions en étudiant deux projets de fusions :

- 1- le premier concerne la caisse de Néguaac qui est la caisse fusionnante avec la caisse de Lagacéville (maintenant le centre de service de Lagacéville), la caisse de Tabusintac (maintenant le centre de service de Tabusintac), la caisse de Rivière du Portage-Brantville (maintenant le centre de service de Rivière du Portage-Brantville) et finalement la caisse de Beaverbrook (150,000\$ d'actifs) qui a été fusionnée et ensuite fermée.
- 2- Le second concerne la caisse Moncton-Beauséjour qui a résulté de la fusion de la Caisse de Moncton avec la Caisse l'Assomption.

Nous situerons donc ces projets de fusion :

² La réingénierie concerne la révision radicale de l'organisation du travail et, plus spécifiquement, de la façon d'offrir les services aux clients, tandis que la réorganisation concerne ici davantage les projets de fusion des caisses.

³ Ce qui constitue une spécificité acadienne en regard du Mouvement Desjardins qui visait à réorganiser les caisses avant de procéder à la réingénierie de façon à éliminer les caisses dont la taille était jugée trop petite pour entreprendre un processus de réingénierie.

- 1) dans la perspective de la recombinaison du lien qu'entretiennent ces caisses avec leur territoire et le développement de leur communauté et
- 2) en fonction de l'impact que cela a sur la dimension organisationnelle (gestion, entreprise, association coopérative).

**Deux nouvelles caisses populaires acadiennes
Résultant de fusions**

(actifs en millions de dollars) (rentable : +) (non rentable : -)

NOUVELLE CAISSE	Taille relative des caisses fusionnées				
	Très grosse	Grosse	Moyenne	Petite	Très petite
Moncton Beauséjour (81) (+)		Assomption (69) (+)		Moncton (12) (+)	
Néguac (34) (+)			Néguac (21) (+) [fusion 1998]		Rivière du Portage – Brantville (5) (+) [1998] Lagaceville (2) (-) [1995] Tabusintac (1) (-) [1993]

Beaverbrook du côté sud de la Miramichi avec moins de 150 000\$ d'actif a été fusionnée puis fermée

Chouinard, Desjardins, Forgues et de Montigny, 2001-03-23

3.1 Coopératives financières et cohésion sociale : la territorialité

Le territoire a connu des transformations depuis l'origine des caisses populaires acadiennes. À l'origine, le territoire couvert par les Caisses se confondait avec la paroisse, si bien que le territoire des membres-clients des caisses était circonscrit par les frontières paroissiales. Comme au Québec, le développement des Caisses populaires est alors étroitement associé à l'Église qui forme, avec certains hommes d'affaires⁴, une élite qui voit à la promotion des intérêts nationaux des francophones⁵. Très près des institutions religieuses, les promoteurs des caisses populaires acadiennes vont définir leur territoire de développement au sein des espaces communautaires définis par l'Église, soit les paroisses. Chaque paroisse a donc son église et sa caisse populaire. Cet ancrage territorial des caisses est le même que la caisse se situe dans un milieu urbain ou rural

À l'origine, les caisses populaires acadiennes jouent surtout un rôle d'épargne pour ses membres. À partir de la fin des 1960, les caisses populaires acadiennes vont commencer à se moderniser et à faire affaire avec les services de gestion des Caisses Desjardins. Dans ces années, les caisses populaires vont commencer à faire de plus en plus de prêts. Comme certaines caisses sont plus rapides que d'autres à offrir des prêts immobiliers, des membres iront aux caisses voisines afin d'obtenir des services absents dans leur caisse d'origine.

En Acadie rural du Nouveau-Brunswick, c'est grâce au service d'extension de l'Université St.François-Xavier d'Antigonish en Nouvelle-Écosse que la promotion des caisses de crédits pris place dans les années 30 sous le leadership du clerc Moses Coady. L'organisation communautaire, soit la paroisse, était fortement ébranlée face à la récession qui sévissait. Le service d'extension de St.François-Xavier ouvre une succursale francophone à Shippagan dans la Péninsule Acadienne sous l'égide de Mgr. Livain Chiasson comme représentant. La Caisse populaire de Néguaac située à la frontière sud de la Péninsule acadienne verra le jour en 1938.

À partir du début des années 1990, les caisses du territoire d'Alnwick-Néguaac, face à des membres mieux informés doivent offrir des services compétitifs aux banques tant l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire paroissial et communautaire. L'ancrage communautaire des caisses de ce territoire reste fort, mais tend à se modifier étant donné qu'une partie des membres sont amenés à gagner leur vie dans les villes situées dans un périmètre de 50 kilomètres de Néguaac. Certaines caisses n'étaient pas rentables, mais d'autres caisses rentables voulaient offrir de meilleurs services aux membres et éventuellement accroître leur rentabilité face à un environnement financier en profonde mutation.

Cependant, en territoire urbain, la Caisse acadienne de l'Assomption fut fondée en 1944. Elle fut une des premières caisses de la région à faire des prêts (en particulier au niveau hypothécaire), ce qui a attiré des clients provenant d'autres paroisses. Toutefois, l'ancrage paroissial des activités de la caisse demeure encore fortement présent. Il est à souligner par ailleurs la particularité urbaine du territoire desservi par

⁴ À cette époque, nous pouvons parler d'hommes d'affaires, étant donné l'absence de femmes d'affaires.

⁵ Par exemple, l'Ordre de Jacques Cartier (OJC), fondé précisément pour défendre les intérêts des francophones au Canada a joué un rôle important dans la création des caisses populaires tant au Québec qu'en Acadie.

la Caisse l'Assomption. Cette particularité se présente d'abord du point de vue de la concurrence, dont le degré est plus élevé qu'en territoire rural. En milieu rural, en effet, dans la plupart des villages acadiens, les caisses exercent pratiquement un monopole étant donné la faible présence d'autres institutions financières. Dans ces milieux ruraux, souvent c'est la Banque Nationale qui peut concurrencer la caisse, car elle est associée à des intérêts francophones québécois. Cette concurrence a donné lieu à un partage de la clientèle : la Caisse populaire attire surtout les particuliers, tandis que les entreprises, surtout celles ayant atteint une assez grosse taille, vont davantage du côté de la Banque Nationale.

Dans les années 1990, cette particularité du marché des caisses populaires peut encore s'observer dans les milieux ruraux où la concurrence reste faible, voire absente, mais dans les villes, la concurrence est beaucoup plus forte et diversifiée. Cependant, même dans un contexte de concurrence, les caisses bénéficient du « capital de sympathie » des Acadiens envers elles.

Par ailleurs, la dimension territoriale se transforme grâce notamment à l'introduction des technologies de l'information et des communications (TIC) qui permettent d'offrir des services tout en réduisant les contraintes géographiques. L'appartenance à une paroisse ou à une localité n'est plus conditionnelle au fait de bénéficier des services d'une caisse. Par exemple, la diffusion des guichets automatiques fait en sorte que les clients peuvent effectuer des opérations sur leur compte sans se rendre à leur caisse.

Cette déterritorialisation de l'ancrage communautaire de la caisse se traduit en fait par une redéfinition de l'ancrage communautaire des activités de la caisse dans un territoire local plus vaste qui ne se limite plus à la paroisse ni à la localité d'appartenance directe de la caisse. C'est dans ce contexte d'une reconfiguration du territoire que peuvent se comprendre les projets de fusions des caisses populaires acadiennes. L'examen des fusions pourra ainsi nous éclairer quant à la forme que prend le nouvel ancrage territorial et communautaire des caisses. La fusion des caisses l'Assomption et Moncton s'est effectuée dans la ville de Moncton. Cette fusion exprime le déclin de l'attachement à la paroisse et l'émergence d'une identité en lien avec la ville de Moncton, en plus d'être le reflet de la reconnaissance d'une réalité où chaque caisse doit atteindre une taille minimale afin de bien servir ses membres.

Il importe de souligner le caractère bilingue du paysage linguistique dans la Grand Moncton et de rappeler que les caisses se développent au sein de la communauté acadienne. D'un côté, nous avons Riverview qui, avec Moncton Ouest, sont des espaces occupés principalement par des anglophones. Le centre de Moncton est bilingue et la partie Est à partir de Dieppe (Dieppe, St-Anselme, Pré-d'en-Haut, Scoudouc et Memramcook), la majorité de la population est francophone.

Dans ce contexte on comprendra mieux les projets de fusions des caisses populaires acadiennes dans le territoire Alnwick-Néguac et sa particularité par rapport au contexte des caisses fusionnées dans le territoire de la ville de Moncton.

Territoire des deux coopératives financières et la cohésion sociale

NOUVELLE CAISSE	Caisses fusionnantes	Territoire		
Néguac	Néguac Rivière du Portage – Brantville Lagaceville Tabusintac	Ville Village Village Village	Sud-Est de la Péninsule Acadienne : paroisse civile d'Alnwick	Région Péninsule Acadienne
Moncton Beauséjour	Assomption Moncton	Ville Ville	Est, centre et sud de Moncton	Grand Moncton

3.2 La nouvelle caisse Néguaac-Alnwick: le territoire de la coopérative financière et la cohésion sociale

Le cas étudié ici semble assez typique en ce qui concerne la façon dont s'orientent et s'opèrent les fusions de caisses en milieu rural acadien. On est bien loin ici d'un modèle de rationalisation tel qu'opéré au sein d'une entreprise privée, selon les seules logiques sectorielles de marché.

- L'ancrage de la caisse dans la gouvernance locale semble plutôt effacé. La caisse intervient d'abord et avant tout dans le but de satisfaire les prêts hypothécaires et personnels de ses membres. La caisse intervient également dans le territoire Alnwick-Néguaac qui compte 1/3 de la population active sur le chômage⁶ et qui est relativement homogène sur le plan des ressources (pêche, forêt);
- Le rôle de l'association dans l'orientation des fusions en raison d'un processus participatif du Conseil d'administration mais surtout dû à la vision du directeur général de la caisse dans leur milieu;
- Pas de rationalisation des effectifs mais la recherche d'un renforcement et d'une amélioration de la qualité des services offerts au milieu par la caisse;
- L'équilibre de la représentation territoriale garantie ou à court terme, selon la demande des caisses fusionnées entre les petites et les grosses caisses;

Cette première série de conclusions est intéressante dans la mesure où, même si le succès de cette fusion s'explique en partie parce qu'elle se fait sur une base volontaire, à moins qu'elles soient en difficultés financières.

Par ailleurs, revenons sur la question de la contribution spécifique de l'entreprise collective à la cohésion de la société locale acadienne, pour tenter de représenter la participation de la nouvelle caisse populaire acadienne au circuit de la production de la cohésion sociale.

- Au plan financier, la caisse peut potentiellement se distinguer en participant différemment d'une banque à l'amélioration de la cohésion économique du milieu:
- En canalisant davantage d'épargne locale par le biais de la sensibilité aux besoins de ses membres, ou encore par le maintien des employés à des traitements équitables et à des échelles salariales équivalentes de la caisse fusionnée.
- La caisse étudiée ici témoigne d'un alignement sectoriel pour les prêts commerciaux (pêche côtière artisanale).

Mais c'est au niveau des résultats que la caisse se distingue financièrement; et ce par sa sensibilité aux besoins de ses membres. En effet, à peu près toute l'épargne est investie localement sous forme de crédits à ses membres. Ensuite, parce que la caisse se démarque nettement en se servant de ristournes versées aux membres et de

⁶ Ceci peut s'expliquer par l'importance de la population impliquée dans le traitement des ressources naturelles qui est saisonnier.

dons et commandites pour intervenir positivement dans le développement de leur milieu. Par ailleurs, la caisse se distingue aussi des banques par sa base associative, en s'assurant qu'il y ait des représentants de la communauté dans la caisse.

La caisse a besoin pour opérer d'une légitimité sociale et de personnes qui proviennent des divers groupes sociaux et des secteurs d'activités de la communauté et qui contribuent au fonctionnement de l'organisation par leur engagement au Conseil d'Administration.

Ainsi il ressort assez clairement que les membres du CA représentent moins la caisse dans la communauté que la communauté dans la caisse et c'est en raison de leur liaison aux réseaux locaux qu'ils sont choisis au sein du CA.

Par ses processus associatifs de gestion,

- La coopérative financière peut réaliser un arbitrage qui tient compte des préoccupations territoriales (besoins de prêts hypothécaires et de prêts personnels plus équitables) à sa logique sectorielle (pêche commerciale artisanale, activités forestières). Elle est ainsi plus sensible aux besoins de son membership.

- Par contre, son implication comme institution dans la gouvernance du territoire rural locale est plutôt limitée. La caisse est cependant très attentive à la prise en charge du milieu par l'ensemble ses membres apportant sa vision et son expertise propre.

- Enfin, à la différence de l'entreprise privée, la caisse contribue à l'éducation financière et à la relève démocratique tout en situant ses enjeux dans un cadre territorialisé élargie qui vient redynamiser la collectivité. Elle peut contribuer au renforcement et au renouvellement du capital social qu'elle a mis en œuvre à travers son réseau associatif.

- Ses activités génèrent davantage aussi des répercussions socio-économiques concrètes pour les individus, tels l'amélioration de la richesse et du patrimoine collectif le maintien de l'emploi local ou encore l'intégration des plus démunis, parfois difficiles à mesurer;

- Enfin, elle agit plus directement dans des dossiers qui apparaissent "essentiel" au plan des infrastructures collectives et communautaire en vue de renforcer le lien social tels une bibliothèque, une salle de spectacles...

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Réseaux	Liens
Néguac-Alnwick	Provincial	Opérateur (moulin de papier) Enseignant cadre (collège communautaire)	CA CA
	Péninsule Acadienne	Programme d'aide aux employés	BM
	Néguac	Société culturelle de Néguac Association de famille Directrice d'école Enseignante Alpha Néguac Électricien Hockey Club Richelieu Technicien forestier (retraité) Sentier Néguac	BM BM CA CA BM CA BM BM CA BM
	Rivière du Portage	Pêcheur côtier	CA
	Lagacéville	Centre Lagacéville Branché	BM
	Paroisse et interparoissial	Enseignante Club Richelieu Vendeur d'antiquité Conseil paroissial Marguillier Club Richelieu	CA BM CA BM BM BM

CA : élu conseil d'administration BM : bénévolat membre élu BDG : bénévolat directeur
général

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Principaux dons et commandites sur une période de 3 à 5 ans	Liens
Néguac- Alnwick	Néguac et région	Vanne du village (loisir)	CA 07 000\$
		Vanne de l'école la Rencontre	CA 03 000\$
		Traineau (sauvetage) pour les pompiers	CA 01 000\$
		Mâchoires (outil) pour les pompiers	CA 01 000\$
		Église (système de son)	CA 01 000\$
		Presbytère	CA 10 000\$
		Salle de spectacle dans l'école	CA 03 000\$
		Bibliothèque dans l'école	CA 07 800\$
		Sentier de motoneige	CA 10 000\$
		Arena	CA 20 000\$
Diocèse	CA 05 000\$		
Anges pour le cimetière de Rivière du Portage/Brantville	CA 01 000\$		
Hôpital Georges-Dumont	CA 01 500\$		
Hôpital de Bathurst	CA 01 500\$		
Hôpital Miramichi	CA 01 500\$		
	Nouveau Néguac	Année 01/01/2000-31/12/2000	
		Arts et culture	CA 00 150\$
		Développement économique	CA 00 030\$
		Éducation	CA 07 249\$
		Événements divers	CA 02 575\$
		Services à la communauté	CA 01 849\$
		Total de cette année	11 553 \$
	Participation provinciale ponctuelle et participation au chapitre de Gloucester	La caisse de Néguac participe aux dons et commandites à caractère provincial et au Chapitre de Gloucester mais ne les a pas mentionnés.	

CA : élu au conseil d'administration \$: dons, commandites

Dons et commandites sollicités par la communauté auprès du DG et approuvés par la CA

3.3 La nouvelle caisse de Moncton-Beauséjour :le territoire de la nouvelle coopérative financière et la cohésion sociale

Afin de mieux apprécier les capacités d'adaptation à la compétition mais aussi les facteurs de cohésion de la caisse rurale de Néguaac-Alnwick nous avons mis les résultats en rapport avec ceux de la caisse populaire de Moncton-Beauséjour. Pour valider le dynamisme de la coopérative financière de Néguaac dans sa communauté, il nous paraissait important de faire la comparaison des résultats avec celle de Moncton-Beauséjour qui était la caisse la plus importante de la Fédération des caisses acadiennes mais aussi une des plus performantes en 2001. Soulignons, que les projets de fusion sont rendus possibles notamment en raison d'une transformation de l'ancrage territorial et communautaire des Caisses qui ne sont plus associées aux paroisses ecclésiastiques, mais tendent à l'être à des communautés élargies, comme le Grand Moncton au niveau urbain. La recomposition du territoire et l'élargissement de ses frontières rendent les fusions envisageables pour les caisses. Ainsi, les caisses fusionnées desservent généralement un territoire regroupant plus d'une paroisse qui néanmoins tendent à conserver au moins un centre de service.

Cependant, ce nouvel ancrage communautaire et territorial des caisses témoigne d'une faible participation à la gouvernance locale, touchant notamment au développement socio-économique de la communauté et ce tant au niveau urbain que rural. Par ailleurs, son intervention pour renforcer la cohésion sociale de la communauté est traditionnelle puisque les activités en ce sens se présentent surtout comme des dons et des commandites, laissés à l'arbitrage des caisses.

Les projets de fusion se réalisent donc en fonction des avantages (sur les plans financiers et de la qualité et de l'efficacité des services) qu'elles représentent pour les membres des caisses populaires. Autrement dit, si le décloisonnement des territoires « paroissiaux » permet des regroupements des caisses, ces regroupements sont surtout guidés par les intérêts des membres des caisses qui se définissent d'abord d'un point de vue économique. C'est d'ailleurs la question des avantages que la fusion offre aux membres qui a été au centre des discussions entourant le projet de fusion.

L'élargissement des réseaux des administrateurs des caisses résultant de la fusion contribue à former des liens donnant accès à un plus grand capital social, mais l'intérêt de ce dernier reste subordonné aux intérêts spécifiques des membres des caisses, sans que l'intérêt général de la communauté pénètre la logique gestionnaire des caisses, au point d'envisager des activités qui se définissent en fonction de son développement. Cette situation est à l'image de la façon que se définit l'intérêt général de la région dont l'atteinte semble devoir résulter des initiatives individuelles des acteurs.

Finalement, la différence coopérative de la caisse urbaine ressort. Toutefois, ses actions tendent souvent à la rendre semblable aux institutions financières capitalistes afin – et ceci est un paradoxe – de lui permettre de poursuivre ses activités en tant que coopérative. Si la caisse n'est pas aussi « performante » que ses concurrentes, elle perdra des membres, souvent les plus *lucratifs*. Ces derniers iront chercher les

meilleurs services, les meilleurs rendements ailleurs. Or, sans ces membres, la caisse ne pourra survivre et poursuivre sa mission.⁷

⁷ Par plus lucratifs, on entend entre autres les membres avec les dépôts les plus importants qui sont plus « rentables » de par leur rapport [coûts de gestion / montant déposé] plus faible.

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Réseaux	Liens
Moncton Beauséjour	Provincial	Fondation de l'hôpital C.A. Anciens et amis (université) Union des journalistes professionnels de langue française CA Chaire des caisses populaires acadiennes en études coopératives Activités ponctuelles arts et culture Directrice télévision Haut fonctionnaire fédéral Conseil Économique Nouveau-Brunswick Université du troisième âge Association professionnelle (dentiste) Fédération des avocats francophones Jeux d'Acadie Association professionnelle (ingénieur)	BDG BDG BM BM BM CA CA BM BM BM BM BM BM
	Moncton	Comité de parents (éducation) Dames d'Acadie Hockey Ingénieur Comptable Avocat Avocat Vendeur d'antiquités Dentiste	BDG BM BM CA CA CA CA CA CA
	Local	Comité paroissial École Champlain (comité de parents) Conseil paroissial	BM BM BM

CA : élu conseil d'administration BM : bénévolat membre élu BDG : bénévolat directeur général

Coopératives financières et cohésion sociale : connectivité

NOUVELLE CAISSE	Territoire	Dons et commandites au moins un fois sur une période 10 ans	Liens
Moncton- Beauséjour	Local/régional axé sur le dév. social	Ray of hope (banque alimentaire) Karing Kitchen (soupe populaire) Moncton Head Start (familles pauvres) Maison Nazareth (familles pauvres) Université troisième âge (sud-est NB) Centraide Paroisse Jeux d'Acadie (loisirs) Groupe ALPHA Carrefour pour femmes CIDA Moncton Hopital Georges-Dumont (oncologie) Ability Transit (transport handicapé) Club garçon et filles Groupe frères et sœurs Quatuor Arthur LeBlanc (musique) Sue Stoltz (banque alimentaire) Bibliothèque scolaire Garderie Bacc. International (École sec. M.-M) Maison des jeunes Bourse Caisses populaires M'ton-Beau. Camp Ectus (Camp-jeunesse)	CA 02 000-02 750\$ CA 02 000-02 750\$ CA 01 000-10 000\$ CA 02 500-03 000\$ CA 01 000\$ CA 01 000 – 03 000\$ CA 01 000\$ CA 04 000\$ CA 03 000\$ CA 01 000-07 000\$ CA 01 000-01 000\$ CA 01 000-03 000\$ CA 02 500\$ CA 01 000-01 000\$ CA 03 000\$ CA 00 500\$ CA 00 500\$ CA 06 000-15 000\$ CA 00 1500 CA 00 1000\$ CA 00 3000\$ CA 04 500-04 500\$ ----- Moyenne sur 10 ans TOTAL
	Participation provinciale ponctuelle	Conseil Économique du NB (entrepreneurs acadiens) Université de Moncton Sports Conférences	Montant non spécifié non spécifié non spécifié non spécifié Environ 20 000\$/an
	Activités du mouvement/ Chapitre Westmoreland		Montant non spécifié Environ 50 000\$/an

CA : élu au conseil d'administration ;

Dons et commandites sollicités par la communauté auprès du DG et approuvés par la CA

Chouinard, Desjardins, Forgues et de Montigny. 2001-03-27

4. Synthèse et discussion des facteurs de cohésion des deux cas (rural et urbain) des caisses populaires acadiennes

À lumière de cette comparaison on voit des différences entre la caisse rurale et urbaine mais aussi une ressemblance au niveau en tant qu'agent de cohésion et d'outil de développement dans le milieu. C'est ce que nous mettons en relief avec les dimensions territoire et développement et les volets associatif et entreprise des coopératives financières.

1. Le territoire des caisses acadiennes s'est profondément modifié et élargi. Cependant, si en milieu rural la base paroissiale est encore relativement importante, en ville la base paroissiale tend à s'estomper au profit d'une communauté urbaine plus large.

2. Pour l'entreprise coopérative, la fusion ne se fait pas au prix de fermeture comme dans une banque ni de pertes d'emploi. On peut voir peu de changement dans les fonctions. Par exemple, les anciens D.G. deviennent des directeurs de centre de services au même salaire. Au niveau du personnel, les caisses ont approximativement le même nombre d'employés qu'auparavant. On a misé sur une stratégie visant à conserver les liens personnels établis entre les employés et les clients. On voit l'importance que prennent les services et les rapports personnels dans la gestion des Caisses. Certains critères, comme les exigences de servir la population dans les deux langues sont jugées très importantes et ont été contraignantes pour certains employés en milieu rural. La motivation à faire des fusions semble renvoyer à des avantages économiques (financiers) de même qu'à une volonté d'offrir de meilleurs services, puisque les fusions s'accompagnent d'une réingénierie (qui a même précédé dans le cas de la caisse urbaine) qui visent à réorganiser l'organisation du travail et la prestation des services en rationalisant (éliminant) les opérations inutiles. Cela suppose une nouvelle culture d'entreprise qui vise à impliquer davantage les employés. Cet aspect de la réingénierie n'a pratiquement pas eu d'impact dans la caisse rurale acadienne. L'entreprise coopérative se distingue par les dons et commandites. Ceci fut d'ailleurs davantage souligné par la caisse rurale qu'urbaine.

3. L'Association : la représentation territoriale des membres du CA pour les caisses fusionnées est temporaire dans la plupart des cas à l'exception d'une caisse rurale fusionnée qui a négocié une représentation du tiers du conseil d'administration. Les élus sont là pour appuyer le D.G. en qui ils ont une grande confiance. Ceci ressort aussi bien en milieu rural qu'urbain. Soulignons que les fusions sont voulues par les caisses et les membres et ne sont pas imposés par la Fédération des caisses populaires acadiennes.

4. Le développement : la caisse n'a pas de projets de développement particuliers comme par exemple un fonds de développement pour un secteur d'activité etc. Cependant, comme nous l'avons dit antérieurement, au moyen des dons et commandites elles demeurent sensibles aux besoins socio-économiques du milieu et se démarquent des banques à ce chapitre.

En ce sens, les Caisses contribuent à la cohésion sociale du territoire, mais elles le font de façon traditionnelle, sans vouloir jouer un rôle structurant dans le développement de leur communauté respective en participant, par exemple, à la gouvernance locale de leur communauté. Il semble toutefois que la Caisse qui évolue dans le milieu rural fait montre davantage de cohésion sociale dans le développement

de la communauté, en nouant des ententes avec des acteurs de la communauté par le biais de dons à des projets socioculturels, de loisirs ou touristiques qui sont mobilisateurs et vivifiant pour la communauté.

Enfin, les enjeux de développement entre le rural et l'urbain sont manifestes. Le Grand Moncton, espace en pleine croissance, avec un taux de chômage de moins de 10% et la région du nouveau Néguaac où la population stagne et où le taux de chômage atteint les 34%. La sensibilité aux préoccupations locales en milieu rural est nécessairement plus forte. Mais notons en revanche que le contrôle social est lui aussi plus fort.

Ces éléments mettent en évidence que la caisse populaire de Néguaac-Alnwick agit comme facteur de cohésion en se servant du capital social sur son territoire. Les retombées significatives au niveau des valeurs de démocratie, de solidarité, d'entraide, de partage, d'apprentissage à la gestion et au compromis, valeurs qui sont difficilement quantifiables mais qui laissent un héritage de prise en charge aux citoyens de la communauté. Ces valeurs permettent un rôle de médiation pour affronter les changements économiques (fermetures d'usines et épuisement des ressources) sociaux (regroupement des services, ententes culturelles avec la communauté Mi'kmaq de Burnt Church) de gouvernance (au moyen de dons et commandites), d'écologie (qualité de l'environnement) qui se produisent dans cette collectivité rurale.

On voit ici l'importance des réseaux dans le développement et la gouvernance de la communauté de Néguaac qui sont soutenus par le biais de dons et de commandites de la caisse locale. De même cette capacité d'entreprendre qui est insufflé par le volet associatif de la caisse en milieu rurale en particulier. Voilà autant d'éléments de la coopérative financière qui ont à être valorisés en vue de dynamiser la communauté.

**Coopératives financières et cohésion sociale :
accessibilité et employabilité**

Type de Changement	Transformation de la caisse	Impact sur l'accessibilité et l'employabilité
Fusion	Siège et centres de services	Maintien de l'accès à un établissement de services financiers Futur : critère rentabilité
Impartition	Pas d'impartition Le « service aux entreprises » est au siège social de la caisse Plus de conseillers Les conseillers se déplacent	Plus d'accessibilité à des services et de meilleurs services pour les entreprises
Réingénierie	Plus de conseillers et planificateurs financiers vendant produits fiduciaire, valeurs mobilières	Plus d'accessibilité aux produits financiers marchands pour épargnants et investisseurs
	Maintien de guichets avec caissières : choix de maintenir des emplois (rural) croissance permet de réduire le ratio caissière/actif sans réduire le nombre de caissières (urbain) Frais de service plus élevés	Employabilité des travailleuses déclassées : conciliation travail/études/famille Maintien de l'accessibilité pour les usagers moins autonomes mais à frais supérieurs (moins d'accessibilité pour les pauvres)

Coopératives financières et cohésion sociale : démocratie

Type de Changement	Transformation	Impact sur la Démocratie
Fusion	<p style="text-align: center;">Caisse = siège social + centre de services</p>	<p style="text-align: center;">Conseil d'administration Conseil de vérification et crédit remplacé par Comité de déontologie (modification de la loi imminente) Symétrique vs Asymétrique</p> <p style="text-align: center;">Participation sociale (groupes) vs Représentation libérale (individus)</p> <p style="text-align: center;">Dons et commandites : pour l'ensemble</p>
Réingénierie	<p style="text-align: center;">Caisse = Guichets (carte La Populaire) + Services conseils + Ristournes « distinction coopérative »</p> <p style="text-align: center;">Plan de développement des affaires (Moncton – Beauséjour)</p>	<p style="text-align: center;">Usagers « membres de la caisse locale faisant partie d'un réseau » : accès à tous les produits et accès à tous ses comptes de toutes ses caisses</p> <p style="text-align: center;">Usagers « membres de la caisse » : % parts permanentes % ristournes épargnes / prêts / frais de service</p> <p style="text-align: center;">Participation respectueuse : (élus + dg + autres cadres) à l'élaboration du plan : 1 clé « Développement coopératif » Autres clés : gestion des ventes, qualité des risques, résultats financiers, satisfaction des membres, performance ressources, développement du marché et du volume d'affaires</p>

Coopératives financières acadiennes /cohésion sociale

	Transformation de la caisse locale	Impact sur la production de cohésion sociale
Territorialité	Élargissement du territoire local, À partir de la base En se basant sur le local qui existe déjà	Transition de l'ancien local collectif aux clients-membres. Fusions proviennent de la concurrence et permettent de : -garder les membres plus lucratifs -de continuer de servir les membres moins bien nantis (à la différence des banques)
Accessibilité Et Employabilité	Visé la perspective gagant-gagant Mise sur le maintien du sentiment d'appartenance ce qui est une distinction majeure par rapport au secteur marchand non coopératif	On maintient la différence de services entre entreprises et particuliers (rural). Tendance à se positionner pour offrir des services accrus au secteur commerciale (prêts immobiliers) aux entreprises (milieu urbain) Tendance à l'individualisation ce qui implique un recentrage sur l'économique avec comme objectif de mieux remplir le mandat de développement social Compromis axés sur les priorités du local – l'emploi et contrôle social
Démocrativité	Caisse intégrée aux normes du mouvement des caisses populaires acadiennes Gouvernance : dons et commandites qui maintiennent la visibilité	Tendance à dissocier entreprise et association : Davantage axé sur les besoins des membres
Connectivité	Des caisses bien positionnées aux réseaux du nouveau local parce qu'axées sur les anciens réseaux Les caisses sont davantage arrimables au nouveau local et ce par le biais des dons et commandites	Construction de la cohésion sociale avec les limites de l'ancien local (c'est à dire basé sur l'élargissement du territoire).

Conclusion

Dans les deux caisses populaires acadiennes du Nouveau-Brunswick, un nouveau territoire existe. Les cas observés montrent de nouvelles caisses aux territoires plus vastes au sein d'une part de la péninsule acadienne soit Néguaac-Alnwick, et d'autre part du Grand Moncton. La caisse n'épouse plus le cadre territorial paroissial. Mais, même quand une caisse disparaît, la référence à cette « communauté » ne s'efface pas pour autant.

La référence aux micro-collectivités subsiste encore plus du fait que les nouvelles caisses issues de fusions et procédant à une réingénierie maintiennent ouverts tous les établissements. Si cette situation va de soi dans les zones en croissance, elle résulte d'un compromis dans des zones moins fortes économiquement. Les nouvelles caisses observées visent le maintien et le renforcement de l'accessibilité et de l'employabilité. Pour les usagers autonomes, la modernisation technologique (carte multiservice d'accès aux guichets automatiques et aux terminaux aux points de vente) accroît l'accessibilité aux services pour leurs transactions courantes. Pour satisfaire des usagers moins autonomes surtout parmi les personnes âgées et pour maintenir des emplois surtout dans les petites localités, des caisses maintiennent un ratio de guichets en mode assisté / guichets en mode automatisé relativement élevé. L'employabilité des caissières dont les postes sont coupées par la réingénierie est maintenue par des programmes de formation au service conseil (planificateur financier).

Les deux caisses acadiennes vivent des changements en termes de fusions et de réingénierie. Il y a aussi une perte de proximité enclenchée il y a déjà quelques années par la disparition des commissions de crédit.

Dans la caisse, la gouvernance et la gestion sont de plus en plus intégrées par les normes par une professionnalisation notamment au travers la pratique des plans de développement principalement axés sur le développement des affaires et des services collectifs en liaison avec la municipalité principalement à Néguaac. Sous ce critère on place principalement les dons et commandites et aussi les ristournes dont la pratique revient dans les caisses, comme élément de distinction coopérative. Si la carte multiservice transforme l'utilisateur en client du mouvement, la ristourne renforce son affiliation à une caisse car elle relève encore d'une décision de l'assemblée générale et les ristournes collectives existent en quelque sorte au travers les dons et commandites attribués à des organismes du milieu par les élus au CA ou en comité (au moins pour les gros montants) et par le directeur général (qui peut se voir attribuer la responsabilité de décider des petits dons). Les deux caisses observées sont particulièrement connectées à leur milieu au travers leurs élus, le bénévolat de ceux-ci et du directeur général, et les dons et commandites. Les nouvelles caisses maintiennent des arrimages avec l'ancien local malgré l'élargissement de leur territoire. La connectivité aux nouveaux réseaux est variable et s'explique sans doute par les différentes configurations de territorialité locale.

Quand elles doivent, comme entreprises, s'adapter aux règles du jeu du marché, il semble que les coopératives financières ont une propension aux compromis, au travers un rythme de changement plus lent. Ces résultats peuvent donc servir aux citoyens, acteurs du changement, d'autant plus que la stratégie ne semble pas arrêtée (pas de cadre territorial de référence ; pas de réseaux de référence).

La cohésion sociale était une quasi-donnée au temps de la paroisse catholique canadienne-française et elle était vécue au sein d'ensembles relativement homogènes (une paroisse). Aujourd'hui, (en milieu urbain) la cohésion sociale repose davantage sur l'adhésion volontaire au sein d'ensemble citoyens relativement hétérogènes. La nouvelle cohésion sociale est davantage construite et ce au sein de différents périmètres de solidarité. Elle soulève aussi la question de la place respective de la réciprocité, de la redistribution et de la philanthropie d'entreprise. Or si les caisses sont nées avec une bonne part de réciprocité (bénévolat des fondateurs) si elles continuent d'y recourir (bénévolat des dirigeants élus et même du directeur général), si elles ont reçu comme mouvement des appuis de la redistribution (subvention pour l'inspection), elles pratiquent aussi la philanthropie d'entreprise (commandites). Par leurs services financiers, par l'engagement bénévole et par les dons et commandites, les caisses sont très ancrées dans leurs collectivités. Elles sont des services financiers de proximité et universels parce qu'elles desservent encore des petits (petites collectivités, petites entreprises, petits particuliers) malgré l'indéniable pression sur le niveau de rentabilité. Toute politique publique visant à renforcer la cohésion sociale, pourrait comporter un volet de développement coopératif reconnaissant cette capacité des coopératives à être des entreprises qui s'adaptent aux règles du jeu de leur secteur tout en étant agent de transformation par l'*empowerment* que leur forme associative inscrit dans la dynamique du changement. Fusionner des caisses est un processus qui part de la base et où joue la proximité. La réingénierie vient d'en haut, mais est implantée localement avec des ajustements découlant aussi de la proximité. Parce que les caisses sont territorialisées, des effets de proximité puisent au capital social et renforcent la cohésion sociale. On gagne donc à mieux connaître les différentes configurations de la coopérative, et en particulier celles de la Caisse Néguac-Alnwick, de rapport au territoire afin de mieux comprendre les capacités de résilience de la collectivité côtière acadienne de Néguac.

Bibliographie

Agriculture, pêches et aquaculture (2002) Service de l'information, Fredericton, Nouveau- Brunswick.

CAMUS Annie, sous la direction de Marie-Claire MALO et Benoît LÉVESQUE (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins Allard-St-Paul issue de fusions de caisses dans l'arrondissement Sud-Ouest (Montréal)*, Cahiers du CRISES, collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale», no ES0106, 47 p. plus annexes.

CHOUINARD, Omer, DESJARDINS, Pierre-Marcel, Éric FORGUES, Ugo DE MONTIGNY (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Moncton-Beauséjour et la Caisse populaire de Néguac issues de fusions de caisses en milieu urbain et rural*, Cahiers du CRISES, collection « Études de cas d'entreprises d'économie sociale », no ES0107, 55 p.

ÉPENDA, Augustin, JEAN, Bruno (2002). La mesure du capital social dans les communautés rurales canadiennes, Réseau du NÉR, Rimouski, Développement régional/UQAR, Manuscrit, 31 p.

HUOT Geneviève, sous la direction de Marie-Claire MALO et Benoît LÉVESQUE (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins de Kildare issue de fusions de caisses dans Lanaudière*, Cahiers du CRISES, collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale», # ES0105, 55 p.

MAGER, Lucie, sous la direction de Marie-Claire MALO et Benoît LÉVESQUE (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins Saint-Patrice de Magog issue de fusions de caisses dans la MRC Memphrémagog*, Cahiers du CRISES, collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale», # ES0104, 42 p. et annexes.

O'Connel, David (2002). The Economic Capacity of the Rural Communities of the New Rural Economy, NRE Guelph University

Ressources naturelles et Énergie (2002). Service de l'information, Fredericton, Nouveau-Brunswick.

ROBICHAUD, André (1997). Caisse populaire de Néguaac, Rapport financier annuel.