

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



VINGT-CINQ ANS DE
COOPÉRATION
INTERNATIONALE DE
DESJARDINS : UN PORTRAIT
GÉNÉRAL DES INTERVENTIONS
DE DID

PAR

Mauro-F. Malservisi
Max N. Tereraho

No 0896-076

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
I. INTRODUCTION	1
II. FAITS SAILLANTS DE L'ÉVOLUTION DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS	4
2.1 DID aujourd'hui	4
2.2 Événements repères de l'évolution de DID	5
III. LA PREMIÈRE DÉCENNIE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE DE DESJARDINS (1970-1980).....	7
3.1 Mission/activités de la CIDR.....	7
3.2 Stratégie de marché	7
3.3 Stratégie coopérative	8
3.4 Stratégie organisationnelle	8
3.5 Stratégie sociopolitique	8
IV. DESJARDINS ET LA COOPÉRATION INTERNATIONALE AU COURS DES ANNÉES 80	11
4.1 Mission/activités de la SDID	11
4.2 Stratégie de marché	11
4.3 Stratégie coopérative	12
4.4 Stratégie organisationnelle	12
4.5 Stratégie sociopolitique	13
V. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS DES ANNÉES 1990	15
5.1 Mission/activités de la SDID	15
5.2 Stratégie commerciale.....	15
5.3 Stratégie coopérative.....	16
5.4 Stratégie organisationnelle	17
5.5 Stratégie sociopolitique	17
VI. CONCLUSION	19
ANNEXES	21
RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE UTILE	26

RÉSUMÉ

Les activités poursuivies par DID depuis sa fondation en 1972 sont abordées à la lumière de cinq paramètres sur un espace temporel de 25 années découpé en trois périodes spécifiques de son évolution. L'analyse est effectuée en rapport avec les éléments suivants :

- la manière dont a été formulée la *mission* de DID et la façon dont elle entendait la réaliser;
- la *stratégie commerciale* c'est-à-dire le choix effectif des secteurs et des zones géographiques d'intervention ainsi que les moyens privilégiés pour pénétrer les marchés;
- la *stratégie coopérative* : types de coopératives et niveaux d'intervention privilégiés, objectifs assignés à l'intervention dans ce domaine particulier et les moyens déployés pour leur mise en oeuvre;
- la *stratégie organisationnelle* en référence aux structures et processus de fonctionnement internes de DID mis en oeuvre pour supporter les stratégies de marché et coopérative adoptées;
- la *stratégie sociopolitique* c'est-à-dire la manière dont DID a géré ses relations avec les gouvernements nationaux (Québec, Canada), les gouvernements étrangers hôtes ainsi que les autres parties prenantes importantes du milieu local et international, notamment les institutions coopératives.

I. INTRODUCTION

Le présent document essaie de dresser un portrait général des vingt-cinq années d'internationalisation de Desjardins. À cet effet, un examen rétrospectif des interventions de DID dans le monde depuis sa création en 1970, aussi bien dans le secteur financier (COOPEC) que dans les secteurs non financiers est effectué. Les composantes de la stratégie de développement de DID sont résumées dans trois tableaux (Tableaux 3.1, 4.1, 5.1) qui correspondent à trois périodes spécifiques de l'évolution de DID depuis sa fondation, l'analyse est donc effectuée en rapport avec les éléments suivants :

- la manière dont a été formulée la *mission* de DID et la façon dont elle entendait la réaliser;
- la *stratégie commerciale* c'est-à-dire le choix effectif des secteurs et des zones géographiques d'intervention ainsi que les moyens privilégiés pour pénétrer les marchés;
- la *stratégie coopérative* : types de coopératives et niveaux d'intervention privilégiés, objectifs assignés à l'intervention dans ce domaine particulier et les moyens déployés pour leur mise en oeuvre;
- la *stratégie organisationnelle* en référence aux structures et processus de fonctionnement internes de DID mis en oeuvre pour supporter les stratégies de marché et coopérative adoptées;
- la *stratégie sociopolitique* c'est-à-dire la manière dont DID a géré ses relations avec les gouvernements nationaux (Québec, Canada), les gouvernements étrangers hôtes ainsi que les autres parties prenantes importantes du milieu local et international, notamment les institutions coopératives.

Aujourd'hui dénommée «Développement international Desjardins» (DID), elle a été fondée en novembre 1970 sous la raison sociale de «Compagnie internationale de développement régional ltée» (CIDR Canada). En collaboration avec la Compagnie internationale de développement rural (France), le Mouvement Desjardins a mis en place la CIDR en réponse aux demandes croissantes de collaboration, d'organismes de développement impliqués surtout en Afrique mais aussi en Amérique latine. Elle devait, en 1980, devenir la «Société de développement international Desjardins» (SDID) et prendre le nom de «Développement international Desjardins» en 1994. DID regroupe à titre de sociétaires, diverses composantes du Mouvement Desjardins ainsi que la Coopérative fédérée de Québec et l'Université Laval. Par ailleurs, elle entretient des liens de

partenariat avec divers organismes et institutions canadiennes et internationales. (Voir le Tableau 1.1 en annexe).

Dans sa stratégie de croissance et d'internationalisation, DID s'est donnée, aussi bien intentionnellement que dans les faits, l'objectif d'étendre ses interventions sur un nouveau continent par décennie. «Après l'Afrique en 1970, l'Amérique latine en 1980, l'Asie et l'Europe de l'Est se sont ajoutées aux appuis de DID en 1990». Cet horizon continental de DID a correspondu à un véritable horizon stratégique, chaque fin/début de décennie correspondant à un changement stratégique global de l'organisation (nom de l'organisation, direction, structure, approches d'intervention). Les décennies s'avèrent ainsi être des repères naturels pour retracer la stratégie de coopération internationale du Mouvement Desjardins telle qu'elle émerge (Mintzberg et al., 1982) des interventions de DID depuis sa création en 1970.

La première décennie d'opération a été à tout prendre, une période de rodage. Partie dans un monde plutôt inconnu pour elle, la CIDR est demeurée, jusqu'en 1980, une petite entreprise dont les activités ont été dominées par des études et évaluations. Elle a implanté des réseaux de COOPEC organisés selon le modèle Desjardins, dans trois pays africains au Zaïre, au Cameroun et dans l'actuel Burkina Faso. Elle a également réalisé quelques projets de développement agricole, surtout au Rwanda et au Zaïre. Les résultats de ces réseaux de COOPEC varient d'un quasi-échec au Zaïre à un relatif succès au Burkina Faso en passant par le cas mitigé du Cameroun.

Les années 80 se sont caractérisées par une impressionnante croissance des activités et des effectifs de DID. En même temps, le positionnement stratégique sur un marché international en processus de globalisation ainsi que les approches et méthodes d'intervention de DID se sont raffermis.

Outre l'expansion géographique, la forte croissance de DID des années 80 s'est également traduite par une extension des activités aux composantes du développement que sont les femmes et les jeunes ainsi qu'aux secteurs de l'artisanat, de l'industrie, des services et de la micro/petite entreprise, particulièrement en Amérique latine dans le dernier cas.

Une planification stratégique mettant à contribution l'intercoopération nationale et internationale pour bâtir des alliances stratégiques de collaboration directe à des projets, au sein et en dehors du Mouvement Desjardins, a permis à DID de s'approprier de l'initiative des projets d'intervention au cours de cette période. La stratégie d'intervention de DID des années 80 dans le domaine des COOPEC était quant à elle marquée par (1) la mise en place d'instruments de gestion des caisses locales ainsi que la mise au point et le renforcement organisationnel des structures de deuxième et

troisième degrés et (2) l'émergence d'une réponse innovatrice au décloisonnement financier et à la mondialisation de l'économie eux-mêmes caractéristiques des dernières années de cette décennie. Sur le plan organisationnel, la forte expansion de DID s'est traduite par une aussi forte intensité administrative dont un effort soutenu d'accroissement de la visibilité de l'organisation au sein du Mouvement Desjardins, au Québec, au Canada et à l'étranger.

Au cours des années 90, DID a inscrit sa stratégie de développement dans le cadre du courant actuellement dominant en la matière, en l'occurrence le développement durable. Dans une perspective générale de rationalisation des opérations sur fond de ce concept, le repositionnement géographique de DID est à l'image du déplacement de la demande globale mondiale vers l'Asie-Pacifique, l'Europe centrale et de l'Est ainsi que la zone ALENA en voie d'élargissement. Par contre, là où elle reste en opération, DID enrichit ses interventions par de nouveaux projets dans les secteurs non coopératif et non agricole.

La réconciliation des impératifs de compétitivité avec la nature coopérative de Desjardins et des réseaux de COOPEC qu'appuie DID est censée se réaliser à travers la recherche de synergie entre d'une part les secteurs d'intervention de DID (financier, agricole) et d'autre part, entre ces derniers et d'autres secteurs clés de l'économie du pays hôte. Ainsi, DID a assigné à la COOPEC du monde en développement les tâches de (1) jeter un pont entre les structures traditionnelles d'épargne et diverses institutions financières modernes, (2) rééquilibrer les rapports villes-campagnes, (3) sortir de l'isolement des milliers d'acteurs économiques, notamment par une législation adéquate, (4) promouvoir un marché intercoopératif mondial pour améliorer l'équité dans les échanges Nord-Sud.

Ce pragmatisme devait en fin de compte devenir un avantage concurrentiel solide pour ne pas dire absolu, face aux opérateurs européens qui pouvaient compter sur les liens historiques avec les pays d'intervention beaucoup plus que sur des résultats. L'appartenance au Mouvement Desjardins, le centrage progressif des interventions autour des compétences distinctives d'origine, c'est-à-dire les coopératives et surtout les COOPEC, les organisations connexes: mutualistes, associatives sont, à notre avis les principaux facteurs du succès de DID au cours de ses vingt-cinq années de coopération au développement.

II. FAITS SAILLANTS DE L'ÉVOLUTION DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

2.1 DID aujourd'hui

DID se présente aujourd'hui comme une société sans but lucratif, spécialisée en consultation et en gestion de projets internationaux. Actuellement présente dans plus de vingt-cinq pays en Amérique latine, aux Antilles, en Afrique francophone, en Asie du Sud-Est et en Europe centrale, DID réclame être au Canada et dans le Monde, «l'une des plus importantes sociétés d'intervention associées au développement d'entreprises coopératives [ou associatives] et de réseaux coopératifs principalement dans le domaine de l'épargne, du crédit et de la bioalimentation [production, commercialisation des produits alimentaires agricoles, d'élevage et de pêche]. On la compte également parmi les sociétés qui ont le plus d'expérience dans la sélection, la préparation et l'encadrement d'experts appelés à réaliser des mandats à l'étranger» (Prospectus 1992,1993).

Le Tableau 2.1 en annexe présente quelques chiffres clés des quinze dernières années. En 1995, le chiffre d'affaires de DID atteignait 16 millions de dollars et couvrait 30 projets dans 30 pays différents et impliquant 35 partenaires institutionnels à l'étranger, la société comptait alors 85 employés dont 51 au Québec et 34 à l'étranger. De 1970 à 1992, DID a géré plus de 350 personnes/années pour plus de 85 millions de dollars en volume de projets (Prospectus Desjardins 1992).

DID réalise des mandats pour le compte de l'Agence canadienne de développement international pour le ministère québécois des Affaires internationales, pour le ministère des Affaires extérieures du Canada, pour des gouvernements étrangers et pour différentes agences multilatérales dont la Banque mondiale. Les mandats provenant de l'ACDI représentaient les 4/5 du chiffre d'affaires en 1995.

De façon plus spécifique, il convient de mentionner que DID offre dans les secteurs financier et bioalimentaire des services de:

- Études et recherches: faisabilité, plans directeurs, analyses financières et techniques, évaluation organisationnelle de projets, études socio-économiques, élaboration d'instruments d'analyse et de méthodes de gestion de projets.
- Mise en place et renforcement de coopératives d'épargne et de crédit, d'entreprises et d'organismes non gouvernementaux: animation et formation, vulgarisation de techniques de production, implantation de plans comptables, administration, gestion coopérative, etc..

- Identification, planification, exécution, encadrement, contrôle et évaluation de projets à l'étranger assumés entièrement ou partiellement par DID.
- Encadrement de stagiaires étrangers en perfectionnement au Canada.

2.2 Événements repères de l'évolution de DID

- | | |
|-------------|--|
| 1970 (nov.) | • Création de la CIDR ltée. |
| 1971 | • Installation du siège social au 55, avenue Bégin à Lévis.
• Départ des premiers coopérants en Afrique (actuel Burkina Faso, Cameroun, Zaïre). |
| 1980 | • Changement de nom de la CIDR en celui de Société de développement international Desjardins.
• Admission de nouveaux membres. |
| 1981 | • Déménagement du siège social sur le Campus Desjardins de Lévis au 150, avenue des Commandeurs.
• Changement à la direction générale:
Michel Doray remplace Yvon Daneau. |
| 1983 | • Nouvelles implantations en Afrique (Côte-d'Ivoire, Mali, Rwanda) et en Amérique latine (Honduras, Costa Rica, Équateur, Bolivie).
• Démarrage de projets de coopération institutionnelle: Fédération des caisses populaires Desjardins du Saguenay-Lac-St-Jean/Union régionale des caisses populaires de la Bougouriba (actuel Burkina Faso), Caisses populaires du secteur Ouest de Montréal/Programme de développement communautaire et coopératif en Colombie.
• Annonce d'une coordination permanente entre DID, la Cooperative Development Foundation of Canada (CDF) et le Conseil mondial des COOPEC (WOCCU). |
| 1984 | • Signature d'une convention tripartite de collaboration SDID-CDF-COLAC (Confederacion Latino americana de Cooperativas de Ahorro y Credito).
• Nouvelles implantations en Afrique (Niger, Mali et Sénégal) et en Amérique latine (Colombie, Pérou, Bolivie).
• Lancement d'un programme de sensibilisation des diverses composantes du Mouvement Desjardins (principalement les caisses) à la coopération internationale. |

- | | |
|------|---|
| 1985 | <ul style="list-style-type: none">• Changement de forme juridique de DID, passage de société à capital-actions à société sans but lucratif.• Extension des activités de DID aux composantes femmes et jeunesse du développement ainsi qu'au secteur de la production artisanale. |
| 1986 | <ul style="list-style-type: none">• Extension des interventions aux secteurs industriels (Honduras) et des services (Colombie). |
| 1987 | <ul style="list-style-type: none">• Extension des interventions au secteur des «micro réalisations» (micro-entreprises) (Haïti).• Amorce d'une présence en Asie (mission d'étude au Sri Lanka). |
| 1989 | <ul style="list-style-type: none">• Révision organisationnelle (par l'ACDI) portant sur le bien-fondé, l'efficience, l'efficacité et l'impact des activités de DID.• Changement à la direction générale : Ghislain Paradis remplace Michel Doray.• Restructuration orientée vers une plus grande décentralisation en faveur du terrain.• Implantation aux Philippines. |
| 1990 | <ul style="list-style-type: none">• Implantation en Pologne et en Hongrie.• Extension des interventions aux organisations non gouvernementales locales (autres que coopératives).• Restructuration de DID (directions de programme par continent, nouvelles unités organisationnelles élevées au rang de services). |
| 1992 | <ul style="list-style-type: none">• Adoption d'une nouvelle planification stratégique.• Rationalisation et fermeture des projets en Haïti et au Zaïre.• Création du Service de relations institutionnelles. |
| 1993 | <ul style="list-style-type: none">• Implantation au Mexique. |
| 1994 | <ul style="list-style-type: none">• Extension de l'intervention au domaine de l'informatisation.• Changement de nom de SDID en DID. |

III. LA PREMIÈRE DÉCENNIE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE DE DESJARDINS (1970-1980)

Le Tableau 3.1 présente les grandes lignes de la stratégie de développement mise de l'avant par la CIDR au cours des années 70. Entreprise novice sur le terrain de la coopération internationale au développement, la CIDR consacre sa première décennie de développement à l'apprentissage organisationnel et ainsi à jeter les bases d'un déploiement international d'envergure.

3.1 Mission/activités de la CIDR

Forte à la fois des principes et pratiques coopératifs et d'un savoir faire en matière de gestion qui ont fait la réussite du Mouvement Desjardins au Québec, la CIDR a cherché à partager les bienfaits du développement des caisses populaires avec les paysans africains. Comme l'enseignaient les modèles de développement en vogue axés sur la croissance économique et le relèvement rapide des conditions générales de vie des pays en développement, la CIDR entretenait, à son départ, l'ambition de développer et d'organiser les sociétés rurales de ces pays. Les objectifs de la CIDR étaient essentiellement d'assouvir les besoins de services financiers des populations rurales et ainsi soulager leur pauvreté par la mobilisation de l'épargne rurale et son utilisation dans le milieu.

3.2 Stratégie de marché

Afin de réaliser cette mission, les interventions de la CIDR se sont subdivisées, au cours de cette décennie, en deux catégories principales: établissement de coopératives d'épargne et de crédit et réalisation de projets agricoles. Comme l'indique la Figure 3.1 en annexe, la composante «étude et évaluation» a dominé les activités de la CIDR au cours de la décennie; ce qui semble naturel pour cette période de démarrage. Ces activités ont été concentrées dans quatre pays africains : le Zaïre, le Rwanda, le Cameroun et le Burkina Faso actuel, même si la deuxième moitié de la décennie devait être marquée par une extension des activités à plusieurs autres pays africains et aux premiers pays latino-américains.

Outre le Mouvement Desjardins, les interventions de la CIDR au cours des années 70 ont été rendues possibles grâce à des subventions substantielles de l'ACDI et du ministère des Affaires intergouvernementales du Québec. Pour la réalisation des projets, la CIDR a, dès le départ, eu recours à la coopération aussi bien avec les institutions coopératives comme la Canadian Cooperative Credit Society qu'avec des firmes privées telles que EXPERCO et SODEVCO. Quant à l'initiative même des projets, les présentations officielles de DID de l'époque et jusqu'au milieu des années 80, ainsi que des analyses diverses comme celles de Tereraho, 1995; de Giguère, 1993; et Tchamssik, 1992 semblent indiquer qu'en l'absence de toute planification stratégique, DID

agissait avec «la meilleure intention» en réponse à des demandes originant directement des pays concernés.

3.3 Stratégie coopérative

Au plan de la dimension coopérative l'accent a été mis sur les COOPEC, le domaine de compétence de base de la maison-mère. La stratégie d'implantation des caisses populaires en Afrique au cours de cette première décennie revient à une tentative de transfert intégral du modèle Desjardins (Tereraho, 1995). Les COOPEC devaient spécifiquement aider à résoudre les problèmes ruraux de logement, de santé, d'éducation, d'endettement et bien sûr familiariser les Africains avec cet instrument de développement qu'est la COOPEC. Par ricochet, et comme tout autre projet de coopération internationale, l'intervention devait contribuer à l'ouverture des Canadiens sur le Monde. L'intervention a été également focalisée sur la création des caisses populaires au niveau local tout en pensant aux structures de deuxième et troisième niveaux. On verra plus loin dans le texte qu'une démarche inverse sera suivie pour l'Amérique latine, continent dédié à la deuxième décennie de développement de DID. L'appui sera alors, dès le départ, directement dirigé vers les structures coopératives de troisième et deuxième degrés.

Les résultats de cette tentative de transfert intégral du modèle Desjardins en Afrique n'ont pas été couronnés du succès escompté. Ils varient d'un quasi-échec au Zaïre à un relatif succès au Burkina Faso en passant par le cas mitigé du Cameroun. De l'aveu même de DID (Giguère 1993:9), «la méthodologie de mise en place a occasionné, entre autres, une grande dispersion géographique, l'ouverture des caisses dans des zones qui ne devaient jamais démontrer par la suite la capacité de se rentabiliser et une phase plus ou moins longue de piétinement (...); l'impact restait faible».

3.4 Stratégie organisationnelle

La taille de l'organisation durant cette période était à la mesure d'un petit volume d'activité d'une entreprise débutante. À la fin des années 1970, une vingtaine de personnes réparties également entre le siège social et le terrain étaient à l'emploi de la CIDR. L'organisation du siège social était simple: un directeur général, un directeur administratif, un coordonnateur du programme épargne-crédit, quatre professionnels contractuels chargés de la coordination et la réalisation des projets ruraux, un comptable et quatre secrétaires. Douze conseillers ou coopérants canadiens oeuvraient sur le terrain en Afrique ainsi qu'une soixantaine d'employés locaux étaient affectés au programme épargne-crédit en Afrique et en Amérique latine.

3.5 Stratégie sociopolitique

En cette première décennie d'opération, la question d'intérêt sociopolitique principale pour la CIDR était l'entretien de bonnes relations avec l'ACDI pour s'assurer du financement des activités qui encore aujourd'hui dépendent fortement de celle-ci. Il fallait, au-delà de la subvention forfaitaire, intéresser l'ACDI au financement des projets individuels mais surtout obtenir de cette dernière la reconnaissance de la coopérative comme instrument de politique publique d'aide au développement et la création en son sein d'une structure spécifique à cette fin. L'objectif a été atteint au printemps 1980, grâce, comme on peut le lire dans le rapport annuel de la société, aux démarches entreprises avec plusieurs autres organismes coopératifs canadiens.

TABEAU 3.1 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA SDID DE 1970 À 1980

MISSION/ACTIVITÉS	STRATÉGIE COMMERCIALE	STRATÉGIE COOPÉRATIVE	STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE	STRATÉGIE SOCIO-POLITIQUE
<ul style="list-style-type: none"> . "La CIDR se veut une entreprise spécialisée dans le développement et l'organisation des sociétés de type rural" . Études et recherches socio-économiques . Animation des communautés de base . Appui à la gestion de projets . Organisation de coopératives d'épargne et de crédit, d'agriculture, d'élevage et de pêche 	<ul style="list-style-type: none"> . Projets de type rural: Coopec + projets agricoles . Partenariat ACIDI (assistance bilatérale), Affaires intergouvernementales Québec, Canadian Cooperative Credit Society, SODEVCO, EXPERCO . Réponse à des demandes originant directement des pays concernés . Afrique francophone (Zaire, Cameroun, Haute-Volta pour Coopec, Rwanda et Zaire pour le développement rural), début Amérique latine 	<ul style="list-style-type: none"> . Coopec privilégiées . Création de caisses populaires/début structures de 2^e et 3^e degrés en Afrique, structure confédérative continentale en Amérique latine (COLAC) . Aider à résoudre les problèmes ruraux de logement, de santé, d'éducation, d'endettement . Familiariser les Africains à la coopérative comme instrument de développement économique et social pour une perspective de prise en charge autochtone . Ouvrir des Canadiens sur le Monde 	<ul style="list-style-type: none"> . Siège social: un directeur général, un directeur administratif, un coordonnateur programme épargne-crédit, quatre professionnels contractuels chargés de la coordination et la réalisation des projets ruraux, un comptable, quatre secrétaires* . Étranger: douze conseillers ou coopérateurs canadiens, une soixantaine d'employés africains du programme épargne-crédit; cinq employés du siège social de la FECOLAC à Panama* 	<ul style="list-style-type: none"> . Cible: Fédéral surtout (ACDI) Affaires intergouvernementales Québec . Enjeux: <ul style="list-style-type: none"> - financement projets individuels par la direction des programmes spéciaux (ACDI) - création d'une structure spécifique et reconnaissance de la coopérative comme instrument de politique d'aide publique au développement . Partenariat avec d'autres organismes coopératifs canadiens

* Fin 1980
Source: Rapports annuels, 1979, 1980

IV. DESJARDINS ET LA COOPÉRATION INTERNATIONALE AU COURS DES ANNÉES 80

Les années 80 sont caractérisées par une impressionnante croissance des activités et des effectifs de la SDID. De 24 en 1980, le nombre d'employés grimpe à 78 en 1990. Le chiffre d'affaires quant à lui passait, au cours de la même période, de moins de 2 millions de dollars à plus de 12 millions de dollars et le bénéfice net de quelque 21,000 \$ à 197,000 \$. En même temps, le positionnement stratégique sur un marché international en processus de globalisation ainsi que les approches et méthodes d'intervention se raffermisssaient. Le Tableau 4.1 décrit de façon analogue à celle du Tableau 3.1 précédant, les éléments saillants de la stratégie de développement de la SDID durant la décennie 1980.

4.1 Mission/activités de la SDID

Sans en altérer le fond, la mission de la SDID a été formulée de façon beaucoup plus spécifique et les activités plus centrées. Plutôt que de vouloir organiser les sociétés rurales du monde en développement, l'action de la SDID s'est limitée au soutien à la création «d'entreprises et institutions communautaires», plus précisément des coopératives. En ce qui concerne le domaine des coopératives non financières, les interventions touchent la production et la commercialisation agricoles, l'élevage et la pêche. L'aide-conseil à l'organisation et à la gestion tout comme l'encadrement de stagiaires de l'étranger en perfectionnement au Canada s'ajoutent à la liste des activités.

4.2 Stratégie de marché

Comme déjà mentionné, la décennie 1980 est dédiée à l'Amérique latine. L'expansion en Afrique se poursuit cependant, de plus, on assiste à l'amorce d'une présence en Asie vers la fin de la décennie, notamment au Sri Lanka, aux Philippines, en Chine et en Inde. Plus que par le passé, une planification plus stratégique permet à la SDID de s'approprier de l'initiative des projets d'intervention au cours de cette période. Dans une entrevue qu'il accorde à *La Revue Desjardins* en 1990, M. G. Paradis, vice président et directeur général de la société fait ressortir cette préoccupation, l'idée de projet revient à DID qui, par contre, doit s'assurer que celle-ci est «enracinée dans les besoins de la population, s'inscrit dans le plan de développement du pays ou dans la planification de bailleurs de fonds comme l'ACDI, la Banque mondiale ou d'autres organismes internationaux».

Une telle stratégie de pénétration des marchés a impliqué la mise à contribution de l'intercoopération nationale et internationale pour bâtir des alliances stratégiques de collaboration directe à des projets, au sein et en dehors du Mouvement Desjardins¹. La collaboration directe au sein du Mouvement Desjardins a impliqué notamment le jumelage institutionnel FCPD du Saguenay-Lac-St-Jean-Burkina Faso, Caisses populaires de Montréal-Zaïre et Colombie et Caisses populaires de la région de Québec-Haïti. Outre l'expansion géographique, la forte croissance de la SDID des années 80 s'est également traduite par une extension des activités aux composantes femmes et jeunes du développement ainsi qu'aux secteurs de l'artisanat, de l'industrie, des services et de la micro et petite entreprise, particulièrement en Amérique latine dans le dernier cas.

4.3 Stratégie coopérative

L'appui aux COOPEC au cours de la période 1980-1990 a été axé sur la consolidation des réseaux créés en Afrique la décennie précédente par la mise en place d'instruments de gestion des caisses locales ainsi que sur la mise au point et le renforcement organisationnel des structures de 2^e et 3^e niveaux aussi bien en Afrique qu'en Amérique latine. Ce programme de renforcement institutionnel incluait la participation à l'élaboration de législations coopératives nationales et régionales plus appropriées et deviendra plus tard un domaine d'affaires à part entière.

La stratégie d'intervention de la SDID dans le domaine des COOPEC des années 80 devait enfin être marquée par l'émergence d'une réponse innovatrice au décloisonnement financier et à la mondialisation de l'économie eux-mêmes caractéristiques des dernières années de cette décennie. La SDID a cherché à articuler ses deux types d'intervention COOPEC, et projets de développement rural par l'utilisation des réseaux de COOPEC comme canal de ressources financières extérieures permettant la mise en place de fonds de garantie, de fonds de développement, etc..

4.4 Stratégie organisationnelle

Sur le plan organisationnel, la forte expansion de la SDID s'est traduite par une forte intensité administrative. L'entreprise a dû déménager son siège social de la rue Bégin au Campus Desjardins de Lévis. La croissance des ressources humaines employée, a poussé à la création d'un poste de coordonnateur en développement des ressources humaines ainsi qu'à la redéfinition des tâches distinguant d'une part, le personnel cadre et le personnel professionnel et d'autre part, le personnel technique et le personnel de bureau.

¹ Voir Tableau 4.1 (deuxième colonne) pour les partenaires internationaux.

De nouveaux membres ont été admis à l'assemblée générale, on assiste au retour de la Coopérative fédérée de Québec et à l'entrée de l'Université Laval. L'entreprise change de nom au cours de la décennie, la CIDR devient la SDID, le statut juridique passe de société à capital-actions à celui de société sans but lucratif et à titre de directeur général, Michel Doray remplace Yvon Daneau.

4.5 Stratégie sociopolitique

La stratégie de croissance telle qu'axée sur le partenariat au sein et en dehors du Mouvement Desjardins a impliqué une offensive intégrée au niveau des relations extérieures de la SDID. Cette dernière a cherché à accroître sa visibilité en représentant le Mouvement Desjardins auprès d'organismes ou à des événements de portée internationale comme l'Institut Nord-Sud, le Groupe consultatif Afrique 2000, le Sommet francophone de Québec, la Conférence des Nations-Unies sur les femmes, des séminaires internationaux et/ou régionaux.

Outre ses relations avec l'ACDI et Relations internationales Québec, la SDID a réussi à établir et à consolider des liens avec l'université Laval et l'université de Sherbrooke, ainsi qu'avec les autorités gouvernementales locales en participant entre autre à l'élaboration de législations nationales et régionales notamment avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest en collaboration avec l'Alliance coopérative internationale. Afin d'accroître sa crédibilité SDID s'est aussi attachée durant cette décennie à faire connaître ses interventions aux autorités diplomatiques canadiennes en poste dans les pays hôtes. D'autre part, la consolidation de la concertation avec le Mouvement Desjardins et l'accroissement de l'implication de ses institutions dans la réalisation des projets ont commandé à l'intention de ses partenaires un programme ciblé d'éducation et de sensibilisation au développement international.

TABLEAU 4.1 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA SDID DE 1980 À 1990

MISSION/ACTIVITÉS	STRATÉGIE COMMERCIALE	STRATÉGIE COOPÉRATIVE	STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE	STRATÉGIE SOCIO-POLITIQUE
<p>• "S'associer à la création et à la prise en main, pour les collectivités autochtones, d'entreprises et d'institutions communautaires orientées vers la satisfaction de leurs besoins de base (alimentation, habitation, santé, éducation) et l'amélioration générale de leurs conditions économiques et sociales"</p> <p>• Études et recherche à caractère socio-économique ou <i>agronomique*</i></p> <p>• Animation, <i>vulgarisation</i> et <i>formation</i></p> <p>• <i>Aide-conseil à l'organisation et à la gestion</i></p> <p>• <i>Définitions, gérance (gestion), exécution et évaluation</i> de projets de développement</p> <p>• Soutien (organisation et accompagnement) à la création de coopératives, particulièrement dans les domaines de l'épargne et du crédit, de la <i>production</i> et de la <i>commercialisation</i> agricoles, de l'élevage et de la pêche</p> <p>• <i>Encadrement de stagiaires de l'étranger en perfectionnement au Canada</i></p>	<p>• Focalisation des interventions sur l'Amérique latine et extension sur d'autres pays africains, amorce d'une présence en Asie</p> <p>• Alliances stratégiques formalisées avec l'ACDI et Relations internationales Québec, le Centre international du crédit mutuel, la Cooperative Development Fondation of Canada, le Conseil mondial des coopératives, la Coop Union of Canada, le Conseil mondial des Coopec, l'Alliance coopérative internationale, la Société de coopération pour le développement international, la Canadian Cooperative Association, la Coopération suisse, la Confédération internationale du crédit populaire, le Swedish Cooperative Centre</p> <p>• Collaboration directe avec d'autres institutions du Mouvement Desjardins à des projets de développement</p> <p>• Extension des activités aux composantes femmes et jeunes du développement ainsi qu'aux secteurs de l'artisanat, de l'industrie, des services et des micro/petites entreprises</p>	<p>• Appui technique à la mise en place d'instruments de gestion au niveau des caisses locales et de leur fédération, le support à la tenue de diverses activités de formation, des dirigeants et des employés et d'éducation de membres, à la définition et la mise en oeuvre de plans d'opération pour chacune des interventions (nationales)</p> <p>• Programmes d'appui à des fédérations nationales membres du réseau COLAC</p> <p>• Demande et participation à l'élaboration de législations coopératives plus appropriées</p> <p>• Collaborations avec des ressources locales en formation</p> <p>• Missions d'observation et d'études des interlocuteurs locaux au Canada, spécialement au Mouvement Desjardins</p> <p>• Utilisation des réseaux de Coopec comme canal de ressources financières extérieures (fonds de garantie, fonds de développement, etc.) et ainsi articuler les deux types d'intervention (Coopec, projets de développement rural) jusqu'à alors trop cloisonnés</p>	<p>• Changement de nom de la CIDR en celui de la SDID</p> <p>• Admission de nouveaux membres corporatifs, élargissement du C.A. de 7 à 13 membres</p> <p>• Déménagement du siège social sur le campus Desjardins de Lévis</p> <p>• Changement de directeur général (M. Doray vs Y. Daneau)</p> <p>• Création d'un poste de coordonnateur en développement des ressources humaines et d'un poste de coordonnateur des études et projets en développement rural</p> <p>• Redéfinition distinctive des tâches du personnel cadre et technique et de bureau</p> <p>• La SDID, société à capital-actions remplacée par la SDID (1985) inc., société sans but lucratif</p>	<p>• Représentation du Mouvement Desjardins auprès d'organismes ou d'événements tels que l'Institut Nord-Sud, le Groupe consultatif Afrique 2000, le Sommet francophone de Québec, la Conférence des Nations-Unies sur les femmes, des séminaires internationaux et/ou régionaux</p> <p>• Programme d'éducation et de sensibilisation au développement international</p> <p>• Recherche et consolidation de la concertation auprès du Mouvement Desjardins, l'ACDI et Relations internationales Québec, institutions coopératives nationales et internationales (voir deuxième colonne du présent tableau)</p> <p>• Établissement/raffermissement des relations avec les universités, les autorités gouvernementales locales et participation à l'élaboration des législations nationales/régionales des coopératives, particulièrement des Coopec</p> <p>• Faire connaître les interventions de la SDID aux autorités diplomatiques canadiennes en poste dans les pays hôtes</p>

* Note mise en italique pour souligner les éléments nouveaux
Source: Rapports annuels, Prospectus du Mouvement Desjardins (annuel)

V. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS DES ANNÉES 1990

Toujours à l'avant-garde de l'innovation dans son domaine qu'est le développement international, DID a inscrit sa stratégie de développement des années 90 dans le cadre du courant actuellement dominant en la matière, en l'occurrence *le développement durable*. Cette notion de développement durable a pour corollaire celle de *développement institutionnel* elle-même sous-tendue par celle de *développement des ressources humaines*.

La mission ainsi que les composantes commerciale, coopérative, organisationnelle et sociopolitique de la stratégie corporative de DID ont été remodelées dans une perspective générale de rationalisation, autour de ce concept de développement durable.

5.1 Mission/activités de DID

La mission de DID a été, depuis 1990, encore plus circonscrite pour exprimer à la fois son inscription à l'approche de développement durable et la confirmation de l'extension de ses activités aux secteurs des organisations non coopératives et non agricoles tels que la micro-entreprise, la transformation, l'artisanat utilitaire et les ONG. L'énoncé de la mission et des activités distingue, non sans ambiguïté, l'appui en organisation coopérative et celui en développement institutionnel dans ces autres secteurs.

5.2 Stratégie commerciale

La troisième décennie de développement de DID a été surtout dédiée à l'Asie, à l'Europe centrale et à l'Europe de l'Est. On peut déduire que le positionnement géographique est tributaire du déplacement de la demande globale en fonction des nouveaux blocs politico-économiques issus du processus de globalisation de l'économie beaucoup plus que du principe même d'un nouveau continent par décennie. Ainsi on peut facilement observer la tendance à privilégier les pays porteurs et portes d'entrée de ces blocs: Hongrie et Pologne pour l'Europe centrale et pour l'Europe de l'Est, la Chine pour l'Asie-Pacifique, le Mexique pour l'Aléna probablement bientôt élargi au Chili et à l'Argentine.

En Afrique, la conjoncture économique et politique plutôt défavorable, l'échec des projets précédents et surtout le retrait de l'ACDI de certains pays sont autant de facteurs qui ont conduit à la fermeture ou à la suspension des projets par DID au Zaïre, au Rwanda, au Burundi et même à Haïti aux Antilles. Par contre, là où elle demeure en opération, DID enrichit ses interventions par de nouveaux projets dans les secteurs non coopératif et non agricole.

Cette rationalisation géographique couplée d'une expansion sectorielle des activités a conduit DID à l'adoption d'une stratégie par pays. On peut ainsi observer, à titre d'exemple, des projets de pêche dans les pays côtiers tels que le Sénégal et le Costa Rica, des projets visant la promotion des femmes au Niger, au Burkina Faso, au Rwanda, au Zaïre, en Honduras, en Colombie et en Haïti et des projets d'ONG au Mali, au Zaïre et en Colombie, pays relativement ouverts, du moins formellement, à l'organisation «libre» de la société civile.

De même, le choix de concentration des activités de DID dans le domaine du développement institutionnel a occasionné le besoin de recourir à des compétences externes ainsi qu'à la diversification des sources de financement. Ainsi, DID a fait appel plus que jamais à la collaboration des composantes du Mouvement Desjardins et à d'autres organisations privées, parapubliques ou gouvernementales québécoises, tels le CRIQ, la RAAQ, l'OCAQ, Hydro-Québec international, UPA, etc..

Elle a également cherché à établir des ententes de coopération et à recevoir des mandats de bailleurs de fonds internationaux tels que la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest et la Banque mondiale qui est responsable actuellement de 20 % du chiffre d'affaires de DID.

5.3 Stratégie coopérative

L'application du concept de développement durable en matière de stratégie de coopérativisation s'est traduite par la définition, chez DID, de l'entreprise coopérative comme véhicule des valeurs démocratiques et de respect des droits de la personne. Par ailleurs, la démarche de rationalisation des interventions de DID dans les COOPEC africaines particulièrement, l'a amené à définir la coopérative qui historiquement était vue comme d'abord sociale, plutôt comme une entreprise reposant sur une stratégie concurrentielle saine, de rentabilité des caisses et d'autonomie financière du réseau.

La réconciliation de ces deux vocations potentiellement conflictuelles, c'est-à-dire la vocation sociale et la vocation économique concrétisées par la coopérative et l'entreprise, est censée se réaliser avec la recherche de synergie entre la COOPEC et les autres projets existant, particulièrement ceux touchant le secteur financier. Ainsi, DID a assigné à la COOPEC du monde en développement les tâches particulières de (1) jeter un pont entre les structures traditionnelles d'épargne et diverses institutions financières modernes, (2) rééquilibrer les rapports villes-campagnes, (3) sortir de l'isolement des milliers d'acteurs économiques, notamment par une

législation adéquate, (4) promouvoir un marché intercoopératif mondial pour améliorer l'équité dans les échanges Nord-Sud. Cette dernière fonction doit se réaliser par l'établissement de relations entre les réseaux nationaux et les réseaux internationaux de COOPEC.

5.4 Stratégie organisationnelle

Les changements stratégiques décrits ci-haut au niveau de la présence géographique et sectorielle ainsi que l'approche coopérative se sont accompagnés, comme prévisible, par des changements majeurs au niveau de l'organisation interne, orientés vers la construction d'une capacité concurrentielle suffisante. Les méthodes de travail concernant la planification stratégique, la gestion financière, la gestion de la qualité, la répartition des responsabilités entre le siège social et le terrain, etc. ont été révisées. Il y a eu, une fois de plus, changement à la direction générale, Ghislain Paradis remplace Michel Doray en fin 1989. Le nom de SDID devient DID, pour faire ressortir encore beaucoup plus l'appartenance de l'organisation au Mouvement Desjardins dont elle doit sa réputation.

Outre la structuration de DID par directions de programme continental conséquente à l'expansion réalisée ces dernières années, il y a lieu de noter l'importance des relations institutionnelles, des communications et du support technique (études et instrumentation) dans la nouvelle stratégie corporative de DID. De simples unités lorsqu'elles existaient, ces composantes du support organisationnel ont été élevées au rang de services depuis 1990.

5.5 Stratégie sociopolitique

Depuis le début des années 90, la stratégie de gestion des relations extérieures de DID exhibe la poursuite du programme débuté au cours des années 80, d'accroissement et de consolidation de la visibilité de l'organisation. Aux activités de représentation auprès d'organismes et événements de portée internationale qui ont dominé la dernière décennie, se sont ajoutées des activités de type communautaire. Ces activités communautaires incluent entre autres, (1) la participation à la Semaine du développement de l'ACDI à travers la Tribune radiophonique internationale et autres campagnes d'information, (2) le programme «Les jeunes génies de l'international» ainsi que celui des prix à portée internationale. Une structure spécifique, le Comité de solidarité tiers-monde, a été créée pour encadrer des activités de nature à établir des liaisons Nord-Sud.

TABLEAU 5.1 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA SDID DEPUIS 1990

MISSION/ACTIVITÉS	STRATÉGIE COMMERCIALE	STRATÉGIE COOPÉRATIVE	STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE	STRATÉGIE SOCIOPOLITIQUE
<p>. La SDID "appuie des projets en organisation coopérative et en développement institutionnel dans les secteurs de l'épargne-crédit, la micro-entreprise, la production, la transformation et la commercialisation de produits agricoles, l'élevage, la pêche et l'artisanat utilitaire"*</p> <p>. "La SDID privilégie une approche visant le développement durable en mettant l'accent, entre autres, sur la constitution d'une relève locale. Son action s'inscrit dans les orientations destinées à la construction d'un capital financier autochtone, en renforcement de l'entrepreneuriat et à l'autosuffisance alimentaire"</p> <p>. Fait cas de nouvelle figure sur la liste traditionnelle des activités de la SDID, l'énoncé "appui professionnels, techniques et financiers à la création et au renforcement d'institutions et d'entreprises autochtones coopératives ou associatives"</p>	<p>. Focalisation des interventions en Asie et en Europe centrale et de l'Est, rationalisation/enrichissement en Afrique, repositionnement en Amérique latine, confortation de la présence en Asie (développement de la présence en fonction du déplacement de la demande globale vers les nouveaux blocs politico-économiques issus du processus de globalisation de l'économie)</p> <p>. Confirmation de la présence de la SDID dans tous les secteurs (agricole, industriel, services) et dans les organisations associatives autres que les coopératives (ONG) ainsi que les petites entreprises</p> <p>. Stratégie par pays</p> <p>. Déplacement du focus de partenariat/financement de l'ACDI aux composantes du Mouvement Desjardins et aux organisations québécoises et canadiennes à activités complémentaires aux secteurs privilégiés par la SDID (tels le Centre de recherche industrielle du Québec, la Régie d'assurances agricoles du Québec, l'Office du crédit agricole du Québec, Hydro-Québec, UPA, etc.)</p> <p>. Entente de coopération et/ou mandats avec les bailleurs de fonds internationaux telles la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, la Banque mondiale</p>	<p>. Entreprise coopérative comme véhicule des valeurs démocratiques et de respect des droits de la personne</p> <p>. Coopérative comme entreprise reposant sur une stratégie concurrentielle saine, de rentabilité des caisses et d'autonomie financière du réseau tout en facilitant l'intégration des femmes</p> <p>. Synergie de la Coopéc avec d'autres projets existant et touchant le secteur financier</p> <p>. Établissement des relations entre les réseaux nationaux et les réseaux internationaux de Coopéc</p>	<p>. Changement à la direction (G. Paradis vs M. Doray)</p> <p>. Légère décentralisation en faveur du terrain</p> <p>. Léger changement de nom en 1994 pour DID</p> <p>. Restructuration de la SDID en deux directions de programme (Afrique et Océan Indien, Amériques, Antilles et Asie) et une direction Ressources humaines et financières. Deux unités déjà existantes deviennent des services: Études et Instrumentation, Communications et un nouveau service des Relations institutionnelles est créé</p> <p>. Capitalisation de l'expertise et recherche constante de la qualité</p> <p>. Approche renouvelée de l'éducation au développement international et création d'une Commission de sensibilisation et de mobilisation au développement international</p> <p>. Adoption d'une nouvelle planification stratégique</p> <p>. Recherche de la consolidation des assises financières de la corporation (auto-financement, ratios d'efficience de plus en plus performants)</p>	<p>Participation à la Semaine du développement initiée par l'ACDI: Tribune radiophonique internationale et campagnes d'information</p> <p>. Missions de sensibilisation des membres des institutions partenaires du Mouvement Desjardins (tournées des projets de la SDID sur terrain)</p> <p>. Programmes "Les jeunes génies de l'international" et des prix à portée internationale</p> <p>. Comité de solidarité tiers monde</p> <p>. Idem 1980-1990</p>

* Note mise en italique pour souligner des éléments nouveaux
Source: Rapports annuels, Prospectus du Mouvement Desjardins (annuel)

VI. CONCLUSION

Cohérence et forces des interventions de DID

Au cours de la description des deux décennies et demie de coopération internationale de Desjardins, nous avons eu l'occasion de mettre en relief le "fit" (harmonie) que DID a réussi à établir entre les différentes composantes elles-mêmes de sa stratégie d'intervention et entre celle-ci et l'évolution du contexte de la coopération internationale. La définition de sa mission et de ses services, de sa stratégie de pénétration des marchés et de coopérativisation, de ses structures et méthodes de travail, de ses relations avec ses parties prenantes (Stakeholders), a constamment évolué harmonieusement avec les différents courants de la pensée développementaliste, croissance rapide et équitable, satisfaction des besoins de base, autopromotion et développement durable et le phénomène de globalisation de l'économie qui auront marqué les vingt-cinq dernières années.

À notre avis, deux principaux groupes de facteurs interreliés ont contribué au succès réalisé au niveau de la mise en oeuvre de la stratégie de développement de DID, et ce, malgré des débuts hésitants propres à une organisation dont les fondateurs étaient «novices» en matière de coopération au développement: son appartenance au Mouvement Desjardins, le centrage progressif des interventions autour de ses compétences distinctives d'origine, les coopératives surtout les COOPEC et les organisations connexes mutualistes et associatives.

L'appartenance de DID au Mouvement Desjardins inspire effectivement de la confiance aux partenaires potentiels étrangers. L'affiliation de la Coopérative fédérée de Québec et de l'Université Laval assure à DID l'accès à un bassin de ressources humaines qualifiées et constitue de fait un plus pour cette relation de confiance avec les partenaires à laquelle elle peut prétendre.

Le recentrage des activités autour de l'organisation coopérative et le développement institutionnel des organisations connexes a été le résultat notamment d'une capitalisation de l'expérience africaine de la première décennie d'intervention telle que marquée par des erreurs de dispersion. Un effort subséquent de planification stratégique a conduit DID à une meilleure connaissance des vrais besoins de développement et des embûches d'intervention en la matière. La recherche de synergie entre d'une part les secteurs d'intervention de DID (financier, agricole) et d'autre part, entre ces derniers et d'autres secteurs clés de l'économie du pays hôte (par exemple rural-urbain) s'est avérée être, dans cette perspective, originale et porteuse.

Ce pragmatisme devait en fin de compte devenir un avantage concurrentiel solide pour ne pas dire absolu, face aux opérateurs européens qui pouvaient compter sur les liens historiques (coloniaux) avec les pays d'intervention beaucoup plus que sur des résultats (Tereraho, Août 1995). L'intercoopération a été justement mise à contribution par DID pour remédier à cette faiblesse initiale de méconnaissance relative du terrain de la coopération internationale. La collaboration avec des partenaires institutionnels au sein du Mouvement Desjardins et en dehors de celui-ci (Québécois, Canadiens, internationaux) a été largement utilisée dans le cadre d'une stratégie de gestion sociopolitique intégrée (articulée avec la stratégie de marché).

Fait très marquant et illustratif du succès de DID, elle a su transformer en opportunité d'affaires la participation à l'élaboration de législations nationales et régionales des coopératives, particulièrement des COOPEC. Plus encore, ses premiers projets en la matière ont été réalisés, contre toute attente, en Afrique de l'Ouest, une zone d'échange plutôt étroitement liée à la France, pour ne pas dire une chasse gardée de cette dernière.

ANNEXES

TABLEAU 1.1

INSTITUTIONS MEMBRES DE DID, PARTENAIRES NATIONAUX ET INTERNATIONAUX SÉLECTIONNÉS

LES INSTITUTIONS MEMBRES	PARTENAIRES INSTITUTIONNELS QUÉBÉCOIS ET CANADIENS	PARTENAIRES INSTITUTIONNELS INTERNATIONAUX
<p>COMPOSANTES DU MOUVEMENT DESJARDINS</p> <p>La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (CCPEDQ)</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins du Centre du Québec</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Estrie</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins du Bas-Saint-Laurent</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins du Saguenay-Lac Saint-Jean</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Abitibi</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins de Richelieu-Yamaska</p> <p>Fédération des caisses populaires Desjardins De Lanaudière</p> <p>Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec</p> <p>Le Groupe Desjardins, Assurances générales</p> <p>Assurance-vie Desjardins</p> <p>La Sauvegarde, Compagnie d'assurance sur la vie</p> <p>Fiducie Desjardins</p> <p>.AUTRES</p> <p>Coopérative fédérée de Québec</p> <p>Université Laval</p>	<p>Centre de recherche industrielle du Québec (CRIC)</p> <p>Régie d'assurances agricoles du Québec</p> <p>Office du crédit agricole du Québec</p> <p>Hydro-Québec international</p> <p>Corporation de développement international de l'Union des producteurs agricoles (Québec)</p> <p>Relations internationales Québec</p> <p>Société de coopération pour le développement international</p> <p>SODEVCO</p> <p>EXPERCO</p> <p>Agence canadienne de développement international (ACDI)</p> <p>Affaires étrangères et commerce international Canada</p> <p>Canadian Cooperative Credit Society</p> <p>Cooperative Development Fondation of Canada</p> <p>Canadian Cooperative Association</p> <p>Coop Union of Canada</p>	<p>Conseil mondial des coopératives</p> <p>Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit</p> <p>Alliance coopérative internationale</p> <p>Confédération internationale du crédit populaire</p> <p>Coopération suisse</p> <p>Swedish Cooperative Centre</p> <p>Centre international du crédit mutuel</p> <p>Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest</p> <p>Banque mondiale</p>

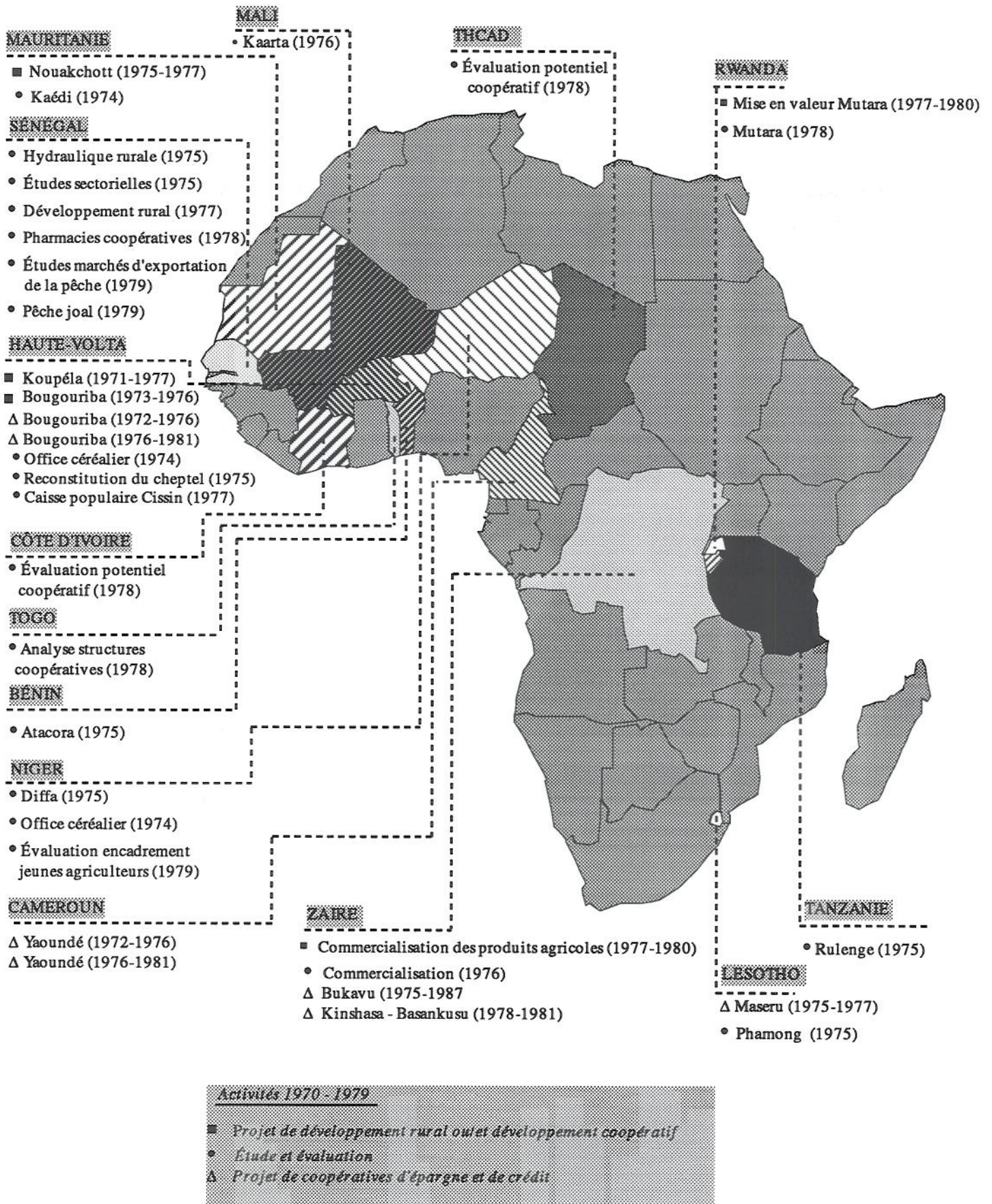
TABLEAU 2.1

SDID, QUELQUES CHIFFRES CLÉS, 1970-1995
(en \$ canadiens arrondis lorsque applicable)

	1970-1980	1985	1990	1994	1995
Actif	534 000	3 121 000	3 898 000	6 785 000	6 711 343
Nombre de projets	n.d.	n.d.	30	27	29
Revenu des projets	1 785 000	4 458 000	12 137 000	11 829 000	16 007 341
Dont - ACIDI	n.d.		10 956 000	8 915 649	13 144 048
Coûts des projets	1 483 000	4 162 000	7 494 000	10 030 000	13 953 160
Bénéfice net	21 000	90 000	197 000	356 020	843 018
Nombre de pays	19 (fin 1979)		19	28	30
Dont -					
-Afrique et Océan Indien	14	n.d.	7	14	16
-Amériques et Antilles	5		9	9	8
-Asie	n.a.		1	2	3
-Europe Centrale et de l'Est	n.a.		2	3	3
Nombre d'employés	24	36	78	75	85
Dont					
-au Québec	12	20	43	45	51
-à l'étranger	12	16	35	30	34
Partenaires institutionnels à l'étranger	n.d.	n.d.	50	29	35

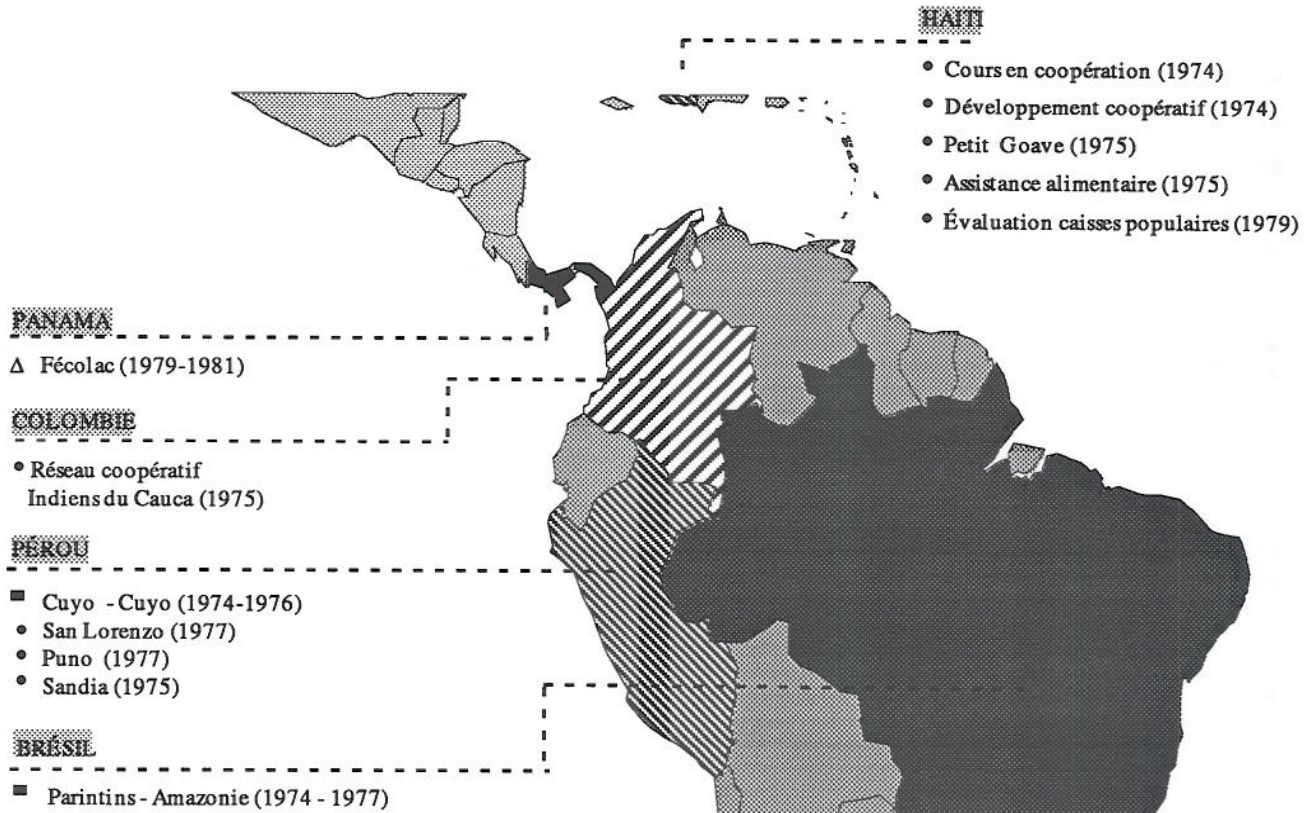
Source: Rapports annuels, documents internes de la SDID

Figure 3.1



Source : DID (Développement international Desjardins)

Figure 3.1 (suite)



STATISTIQUES

Projets de coopératives d'épargne et de crédit

	Prêts Au 30 juin 1979			
	Caisse populaires	Nombre de prêts consentis	Monnaie africaine	Équivalent en monnaie canadienne
Cameroun	21	326	17 926 594 fr CFA	99 592 \$
Haute-Volta	7	923	61 349 375 fr CFA	340 829 \$
Zaïre	56	5 348	1 458 025 Zaïres	833 157 \$

	Épargne Au 30 juin 1979			
	Caisse populaires	Membres	Monnaie africaine	Équivalent en monnaie canadienne
Cameroun	21	7 968	87 389 000 fr CFA	485 494 \$
Haute-Volta	7	5 304	75 440 235 fr CFA	419 112 \$
Zaïre	56	23 516	3 376 738 Zaïres	1 929 564 \$

Activités 1970 - 1979

- Projet de développement rural ou/et développement coopératif
- Étude et évaluation
- △ Projet de coopératives d'épargne et de crédit

Source : DID (Développement international Desjardins)

RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE UTILE

- Archambault, G. et al., 1986, *Programme d'appui SDID au Réseau UCCEC-Zaïre, 1986-1991*, SDID, Lévis, Québec.
- Audet, R., 1972, *Rapport du projet d'implantation de caisses populaires au Cameroun et en Haute-Volta*, CIDR ltée, Lévis, Québec.
- Baulier, F. et al., 1988, *Les tontines en Afrique (Rôles et évolutions)*, notes et études no. 12, Caisse centrale de coopération économique, Paris.
- Bourret, Y., 1990, *Le sujet et le greffon: l'implantation et l'applicabilité du modèle coopératif dans les cultures africaines*, IRÉCUS, Essai no. 22, Université de Sherbrooke.
- Chao-Beroff, 1992, *Capitalisation d'une expérience de mise en place de caisses villageoises et de crédit autogérées*, notes et études no. 48, Caisse centrale de coopération économique, Paris.
- Chao-Beroff, 1992, «Le renforcement des organisations d'autopromotion par la fonction d'épargne-crédit: Le cas de l'Union des groupements villageois de l'Oudalan», in K. Kai Hong(éd.), *Jeux et enjeux de l'autopromotion*, PUF/Cahiers de l'IUED, Genève.
- CIDR, 1979, *Rapport annuel*, Lévis, Québec.
- CIDR ltée, 1979, *Programme sur la recherche et l'extension des caisses populaires en Afrique, Projet 31-21*, CIDR ltée, Lévis, Québec.
- CIDR ltée, 1975, *Projet d'implantation de caisses populaires en Haute-Volta et au Cameroun*, Rapport au 30 avril 1975, CIDR ltée, Lévis, Québec.
- DID, *Bulletin Coup d'oeil sur 1994*, Lévis, Québec.
- DID, 1994, 1995, *Revue Par ailleurs*, vol. 1, no. 2, vol. 2, nos 1 et 2, Lévis, Québec.
- DID, 1995, *Prospectus*, Lévis, Québec.
- DID, mars 1995, *Fonds de programmes 93-96 ACII/CISD, Rapport semestriel (31 mars 1995)*, Lévis, Québec.
- DID, 1996, *Autres documents internes*, Lévis, Québec.
- Doray, M., 1988, «La pratique coopérative en Afrique: l'expérience de DID», J.-P. Thérien (éd.), *La quête du développement, horizons canadien et africain*, ACFAS, Montréal.
- Duban, M.-P., 1976, *Le mouvement coopératif de crédit au Kivu, ses activités en milieu rural et urbain*, Collection du CEDEC, no. 7, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Fournier, J.-B., Giguère, P. et Moreau, C., 1993, *Définition d'un cadre juridique et opérationnel d'un réseau financier mutualiste: donner la parole aux acteurs: l'expérience du projet ATOBMS au Sénégal*, Société de développement international Desjardins, Lévis.
- Gélinas, J.B., 199_, *Et si le Tiers Monde s'autofinancait: De l'endettement à l'épargne*, Écosociété, Paris.
- Gentil, D. et Y. Fournier, 1988, *Coopératives d'épargne et crédit et voies alternatives au financement du développement rural en Afrique «francophone»*, Notes et études no. 18, Caisse centrale de coopération économique, Paris.

- Gentil, D. et Y. Fournier, 1993, *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers? Épargne et crédit en Afrique*, Paris.
- Giguère, P., 1993, *Démarrage d'une coopérative d'épargne et de crédit* : Guide pratique, SDID/ACCT, Lévis, Québec.
- Giguère, P., 1985, *Plan quinquennal d'appui au Réseau UCCEC-Zaïre (1986-1990) + annexe*, SDID, Lévis, Québec.
- Giguère, P., 1992, *La coopérative d'épargne et de crédit: structure, fonctionnement enjeux*, Société de développement international Desjardins.
- Gilbert, C., 1971, *Réflexions sur l'épargne en Haute-Volta, Rapport de la mission en Haute-Volta du 29 janvier au 9 février 1971*, Caisse centrale de coopération économique, Paris.
- Giroux, M., 1990, «Le savoir-faire de DID dans un contexte de mondialisation», *La Revue Desjardins*, no. 2, pp. 21-24.
- Humbert, L., 1993, *Les systèmes d'épargne et de crédit décentralisés: La prise en compte du milieu socio-économique*, Séminaire PRAOC, 8 et 9 mars 1993, ministère de la Coopération et du Développement/Caisse française de développement, Paris.
- Kern, F., et A. Poloni, 1992, *Entreprenant et entrepreneur? (Les ambiguïtés conceptuelles des systèmes d'épargne et de crédit villageois au Burkina Faso)*, Notes de recherches no. 92-24, Université des réseaux d'expression française (UREF), Paris.
- Lelart, M., 1990, *La tontine pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*, John Libbey eurotext, Paris.
- Malenfant, Roméo, 1993, *L'internationalisation du milieu associatif québécois*, CEPAQ, Montréal.
- Malservisi, Mauro-F., Max Tereraho, 1996, «*Desjardins en Afrique : interventions pour un développement durable*», Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, Montréal.
- Malservisi, Mauro-F., Tereraho, M., *Revue d'expériences d'implantation de coopératives d'épargne et de crédit en Afrique*, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, Montréal. (en préparation).
- Mayoukou, C., 1993, *Études sur les secteurs bancaires formel et informel au Congo*, notes de recherches no. 93-30, Université des réseaux d'expression française (UREF), Paris.
- Mayoukou, C. et al., 1993, *Mobilisation et allocation des ressources par les tontines mutuelles et commerciales au Congo*, note de recherche no. 93-31, UREF, Paris.
- Mintzberg, H., et al., 1982, "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of management journal*, Vol. 25, no. 3, pp. 465-499.
- Mouvement Desjardins, Années diverses, *Prospectus*, Lévis, Québec.
- Mouvement Desjardins, Années diverses, *Rapport annuel*, Lévis, Québec.
- Mputu, N., 1990, *L'encadrement des coopératives d'épargne et de crédit par la Banque du Zaïre*, Mémoire, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Münker, H., 1978, *Credit union development in Africa*, English series no. 4, IIS, Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Murumba, A. et B. Taillefer, 1993, *Pour les banques communautaires en province de Bujumbura rural (Burundi)*, Institut universitaire d'études du développement, Genève.

- Paradis, G., 1995, Entrevue à l'émission «*Les affaires et la vie*», samedi, 21 octobre, Radio-Canada.
- Pongo, M., 1991, *Les coopératives d'épargne et de crédit au Zaïre: Stratégies de développement*, Mémoire, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Renard, G., 1988, *La mobilisation de l'épargne rurale par les institutions de type coopératif et son impact sur le développement local dans sept pays africains*.
- Ricard, Danièle (1994), *L'approche de développement des compétences dans des coopératives d'épargne et de crédit au Québec et au Viêt-Nam*, UQAM, Chaire de coopération Guy-Bernier, no. 0394-059.
- SDID, *Années diverses, Rapport annuel*, Lévis, Québec.
- SDID(éd.), 1983, *Association au développement des coopératives d'épargne et de crédit en Afrique (Cameroun, Haute-Volta, Zaïre)*, Lévis, Québec.
- SDID, 1995, *Fonds de programmes 93-96 ACDI/CISD, Rapport semestriel (31 mars 1995)*, Lévis, Québec.
- Sills, Paul, 1987, *Les coopératives d'épargne et de crédit africains: contexte et cas*, Université de Sherbrooke, IRÉCUS, essai no. 10, Sherbrooke.
- Tchamssik, A., 1992, *Les coopératives d'épargne et de crédit comme outil de développement local et régional en Afrique*, Thèse, Université du Québec à Rimouski, Rimouski.
- Vandeweerd, L. et al., 1995, *Banque de données sur les systèmes financiers décentralisés, Programme d'appui aux structures mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit*, Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest/Bureau international du travail, Dakar.
- Wonou, C., 1993, *La prise en compte des pratiques financières informelles dans la perspective d'implantation en Afrique francophone de coopératives d'épargne et de crédit inspirées de l'expérience québécoise des caisses populaires Desjardins*, Cahier 057, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, Montréal.
- Wonou, C., 1995, *L'approche des caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA)*, CIDR, Ouahigouya, Burkina Faso.