

Développement international Desjardins – 1970-2010

PIONNIER QUÉBÉCOIS DE LA MICROFINANCE

Chantal De Corte



Presses
de l'Université
du Québec

Développement
international
Desjardins – 1970-2010

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone: 418-657-4399 • Télécopieur: 418-657-2096
Courriel: puq@puq.ca • Internet: www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

CANADA et autres pays

PROLOGUE INC.
1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Téléphone : 450-434-0306 / 1 800 363-2864

SUISSE

SERVIDIS SA
Chemin des Chalets
1279 Chavannes-de-Bogis
Suisse

FRANCE

AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

AFRIQUE

ACTION PÉDAGOGIQUE
POUR L'ÉDUCATION ET LA FORMATION
Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa
Maârif 20100 Casablanca
Maroc



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Développement international Desjardins – 1970-2010

PIONNIER QUÉBÉCOIS DE LA MICROFINANCE

Chantal De Corte

2010



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

De Corte, Chantal, 1976-

Développement international Desjardins, 1970-2010: pionnier québécois du microcrédit
(Collection Communication)

Présenté à l'origine par l'auteure comme thèse (de doctorat--Université Laval),
2009 sous le titre: Communication publique et coopération à l'échelle internationale.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-2615-0

1. Développement international Desjardins (Société) - Histoire. 2. Développement
international Desjardins (Société) - Relations publiques. 3. Communication dans
les organisations. 4. Microfinance. 5. Marketing social. I. Titre. II. Collection:
Collection Communication (Presses de l'Université du Québec).

HG2035.D4 2010 334'.2 C2010-941708-9

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement
du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada
pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
grâce à l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Intérieur

Mise en pages: INFOSCAN COLLETTE-QUÉBEC

Couverture

Conception: RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2010 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2010 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3^e trimestre 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

REMERCIEMENTS

L'auteure souhaite témoigner sa vive gratitude à l'égard du professeur Michel Beauchamp (Département d'information et de communication, Université Laval) et à la professeure Danielle Maisonneuve (Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal) pour leurs conseils avisés et leur confiance.

Pour leur grande disponibilité, leur ouverture d'esprit et leur contribution plus que précieuse, l'auteure remercie les membres de la direction et du personnel de Développement international Desjardins ainsi que les personnes rencontrées lors des entretiens, dont mesdames Anne Gaboury, Nadine Blackburn, France Michaud et Karina Lehoux; messieurs Michel Doray, Jean-Bernard Fournier, Guy Cameron, Pierre Larocque, Pierre Giguère, Michel Lagacé, Garnier Parent, Ghislain Paradis et Yvon Bernier.

L'auteure souhaite également souligner la contribution fort appréciée de madame Diane Boisvert (Unité de correspondance de la Direction générale du partenariat, ACDI), madame Louise Picard (Communications, DID), monsieur Pierre Émond (direction, Investissements, finance et comptabilité, DID), madame Annick Michaud (adjointe de direction, Investissements, finances et comptabilité, DID) et madame Michèle Bilodeau (Direction des ressources humaines, DID).

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	vii
Liste des acronymes	xiii
Liste des tableaux	xvii
Introduction	1

CHAPITRE 1

Développement international Desjardins: un élan précurseur de coopération internationale	7
1. Développement international Desjardins, une communication au service d'une œuvre d'exception.....	10
1.1. 1970-1980: création et premiers pas d'un « enfant illégitime »	10
1.2. 1980-1990: croissance et projet d'affirmation d'une société de développement	16
1.3. 1990-2002: performance et dynamisme au service de la finance communautaire	21
1.4. 2000-2010: Développement international Desjardins, une manifestation concrète de la distinction coopérative du Mouvement	28
1.5. Un personnel porteur.....	38
1.6. Des valeurs au cœur d'une intervention coopérative internationale.....	42
2. Développement international Desjardins et le Mouvement Desjardins.....	50

CHAPITRE 2

Développement international Desjardins: quarante ans de communication institutionnelle en faveur de la microfinance	63
1. Les caractéristiques communicationnelles d'une société à caractère coopératif dédiée au développement	64
1.1. Les publics de la communication institutionnelle de Développement international Desjardins.....	64
1.2. Les canaux de la communication institutionnelle de Développement international Desjardins.....	69

1.3.	L'évolution des contenus de la communication institutionnelle de Développement international Desjardins.....	87
1.4.	Les objectifs de la communication institutionnelle de Développement international Desjardins.....	93
2.	Les propositions théoriques	99

Conclusion.....	101
------------------------	------------

ANNEXE 1

Le Mouvement Desjardins : quelques repères chronologiques.....	117
---	------------

ANNEXE 2

Les partenaires de Développement international Desjardins en 2010	127
--	------------

ANNEXE 3

Les Cahiers de Développement international Desjardins.....	133
---	------------

ANNEXE 4

Les sociétaires de Proxfin.....	137
--	------------

ANNEXE 5

Les Positionnements institutionnels de Développement international Desjardins.....	139
---	------------

ANNEXE 6

Le corpus documentaire.....	141
------------------------------------	------------

Bibliographie	159
----------------------------	------------

LISTE DES ACRONYMES

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACI	Alliance Coopérative Internationale
AIF	Agence intergouvernementale de la francophonie
APD	Programme d'aide publique au développement (du Canada)
BAD	Banque africaine de développement
BAD	Banque asiatique de développement
BID	Banque interaméricaine de développement
BM	Banque mondiale
BSSFD	Bureau de la surveillance et de la sécurité financière Desjardins
CAI	Centre d'apprentissage interculturel de l'ACDI
CCA	Canadian Cooperative Association
CCAFrique	Conseil canadien pour l'Afrique
CDF	Cooperative Development Foundation of Canada
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CFE	Centres de financement aux entreprises
CIDR-Canada ltée	Compagnie internationale de développement régional ltée
CIDR-France	Compagnie internationale de développement rural
COLAC	Confederacion latino americana de Cooperativas de Ahorro y Credito
COOPEC	Coopérative d'épargne et de crédit
CRIQ	Centre de recherche industrielle du Québec
DAI	Development Alternatives Inc.
DGRV	Deutscher Genossenschafts – und Raiffeisenverband e. V. (German Cooperative and Raiffeisen Confederation – reg. assoc.)
DID	Développement international Desjardins
DRHC	Ministère du Développement des ressources humaines du Canada
DSF	Desjardins Sécurité financière

FECOLAC	Confédération latino-américaine de coopératives d'épargne et de crédit
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds international de développement agricole
FONIDI	Fonds d'investissement pour le développement international
ICD	Institut coopératif Desjardins
ICMIF	Comité de développement de la Fédération internationale des mutuelles d'assurance
ISBEC	Institut supérieur coopératif du Bénin
MRI	Ministère des Relations internationales du gouvernement du Québec
OCAQ	Ordre des comptables agréés du Québec
PID	Programme d'information sur le développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RAAQ	Régie des assurances agricoles du Québec
RCI	Radio-Canada International
SACP	Société d'assurance des caisses populaires
SCHL	Société canadienne d'hypothèque et de logement
SDID	Société de développement international Desjardins
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion Network
SOCODEVI	Société de coopération pour le développement international
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UQAM	Université du Québec à Montréal
USAID	United States Agency for International Development – Agence américaine pour le développement international
WOCCU	World Council of Credit Unions

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Principales valeurs déclarées et opérantes de DID comprises dans sa communication institutionnelle de 1970 à 2010	48
Tableau 2	Le Mouvement Desjardins et DID : contributions des deux institutions.....	61
Tableau 3	Principaux publics de DID	69
Tableau 4	Canaux communicationnels privilégiés entre 1980 et 2010	87
Tableau 5	Évolution du contenu de la communication institutionnelle de DID de 1970 à 2010	94
Tableau 6	Objectifs du projet de communication institutionnelle de DID de 1970 à 2010	99

INTRODUCTION

Le développement durable, la microfinance ou encore la responsabilité sociale des organisations sont, de nos jours, des sujets qui suscitent un intérêt généralisé. Ils semblent caractériser, au *xxi*^e siècle, les entreprises qui évoluent avec leur temps, en symbiose avec la société dans laquelle elles s'intègrent. Actuellement, un nombre impressionnant d'organisations « jouent » donc sur de telles notions, de façon légitime ou non, afin de se distinguer auprès de leurs publics.

Alors que le monde entier découvre ou redécouvre la microfinance en 2006, avec la remise du prix Nobel de la paix au Bangladais Muhammad Yunus, promoteur du microcrédit, une organisation québécoise de type coopératif fait figure de pionnière dans le domaine de l'aide au développement. Loin de toute stratégie de marketing, Développement international Desjardins (DID) œuvre depuis quarante ans, avec grand succès, dans le domaine de la microfinance à l'échelle internationale.

Cette composante du Mouvement Desjardins, spécialisée notamment en gestion de projets liés à la finance communautaire, offre depuis 1970 des services d'appui technique et d'investissement dans quelque vingt-sept pays en voie de développement et en émergence partout dans le monde (Afrique, Amérique latine, Antilles, Asie, Europe centrale et de l'Est). Elle a pour principal objectif le renforcement de la capacité d'agir et d'entreprendre des populations moins nanties, en favorisant la maîtrise d'institutions financières à propriété collective et à rayonnement communautaire. Depuis quatre décennies, DID a donc fait la promotion d'une formule coopérative québécoise aux quatre coins du monde, et la formule a porté ses fruits: en 2010, DID peut s'enorgueillir de résultats remarquables, d'un rayonnement important à l'étranger, d'une réputation plus qu'enviable au niveau international ainsi que de la reconnaissance croissante du Mouvement Desjardins lui-même, initialement peu pressé à accepter ce « vilain petit canard » parmi les siens.

Les informations que nous proposons dans le cadre de cette publication sont le fruit d'une recherche de type doctoral (2009), dont le sujet principal est la gestion de la communication institutionnelle dans une organisation complexe, de type coopératif et œuvrant à l'échelle internationale. Précisons d'emblée que nous entendons, par communication institutionnelle, le discours d'une organisation sur elle-même, sur sa nature spécifique, ses valeurs, son rôle social, sa légitimité, ses objectifs, ses performances, ses activités, sa mission ou encore sa vocation, destiné tant aux publics internes qu'aux publics externes de cette organisation. Ayant essentiellement trait à l'entreprise en tant

qu'institution, la communication institutionnelle traduit sa légitimité économique, sociale, politique et culturelle (Schwebig, 1988, p. 20-23; Regouby, 1988, p. 57; Lamizet et Silem, 1997)¹.

Ce sujet d'étude trouve ainsi sa place dans la tradition de recherche de la communication des organisations. Certains chercheurs, adhérant à ce courant, s'étaient déjà spécifiquement intéressés aux activités de communication du Mouvement Desjardins. Parmi ceux-ci, mentionnons entre autres Michel Beauchamp, qui a notamment étudié l'importance de certaines activités de communication à caractère stratégique dans le développement du Mouvement, depuis sa création. Ce même auteur s'est associé à Anne Rhéaume pour produire une étude ayant trait au cas de la Semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle du Mouvement Desjardins entre 1970 et 1992 (Beauchamp, 1986, 1989, 1991; Beauchamp et Rhéaume, 1994, p. 60-87; Tremblay et Beauchamp, 1991). En ce qui concerne les travaux portant sur la communication de cette institution, soulignons également l'apport de Marielle Saint-Pierre, qui a considéré les activités de communication-éducation de la Société historique Alphonse-Desjardins (Saint-Pierre, 1993), de Nicole Giroux qui s'est penchée sur le cas de la carte Visa Desjardins (Giroux, 1993), ou la contribution de Geneviève Bastien, qui s'est intéressée à la publicité institutionnelle télévisée du Mouvement entre 1969 et 2000 (Bastien, 2002). Patrick Guillemet a, quant à lui, dépeint l'importance de la communication interne et externe du Mouvement (Guillemet, 1993), et Paul Morency a analysé le message coopératif contenu dans le *Catéchisme des caisses populaires Desjardins* (Morency, 2000). Anne Brouillet s'est intéressée à la communication organisationnelle du Mouvement à travers la *Revue Desjardins* (Brouillet, 1990), Lise Harbour s'est penchée sur le cas du virage environnemental de Desjardins, tandis que Stéphanie Roy a analysé la pratique de communication publique qu'est le bilan social produit par le Mouvement (Harbour, 1993; Roy, 2008). Nous avons, pour notre part, étudié en l'an 2000 divers aspects du pseudo-événement qu'a constitué le centenaire du Mouvement (De Corte, 2002; Beauchamp et De Corte,

1. Sfez souligne, à propos de la communication institutionnelle: «[i]l s'agit donc essentiellement d'un message autocentré. Autocentré de façon manifeste, quand l'institution parle explicitement d'elle-même, ou de façon indirecte, quand elle s'engage pour une cause étrangère à sa propre finalité. Le discours institutionnel est à finalité non marchande. Il cherche moins à vendre qu'à faire connaître, défendre, faire croire, faire adhérer. Son territoire est l'opinion plus que le marché, sa cible l'individu social plus que le client, son registre l'échange symbolique plus que l'échange financier» (1993, p. 242).

2003; De Corte, 2006). À la suite de ces travaux qui ont donc été consacrés aux activités de communication de Desjardins, à l'échelle du Québec, la présente contribution veut s'inscrire dans le courant de recherche de la communication des organisations et contribuer à l'étude des stratégies de communication d'une composante du Mouvement Desjardins, au niveau international².

Il s'agit d'une belle *success story* encore méconnue au Québec, que celle de Développement international Desjardins. Nous l'avons retracée en mettant en évidence les moments majeurs de son histoire, associés aux grandes étapes de l'évolution de ses communications; ses liens avec le Mouvement Desjardins et avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI); le recrutement et la formation des membres de son personnel, son fonctionnement ainsi que les principes et valeurs qui sous-tendent ses missions d'intervention, aux quatre coins du monde. Nous proposons également une caractérisation du projet de communication institutionnelle de DID, visant la promotion d'une formule coopérative québécoise à l'échelle internationale, entre 1970³ et 2010 (Beauchamp, 1975; Turcotte, 1977). Cette caractérisation se verra segmentée en diverses perspectives, à savoir ses publics, ses canaux de communication, ses messages et ses objectifs de communication. En ce qui a trait aux messages de la communication institutionnelle de DID, nous nous sommes attardée à considérer si, sur le plan des valeurs, l'approche de responsabilité sociale de DID se traduit par une mise en évidence d'une logique d'« association », dans ses démarches de communication institutionnelle, par rapport à une logique strictement d'« entreprise ». Nous avons donc apprécié l'importance accordée à ces différentes valeurs dans les projets d'intervention de l'organisation, ainsi que la place qui leur est accordée dans sa stratégie de communication institutionnelle (Laflamme, 1981a, 1982; Lévesque, 1997,

-
2. Soulignons, néanmoins, d'emblée, que cette recherche est axée principalement sur le pôle « émetteur » des stratégies de communication de DID. Étudier la réception de la communication institutionnelle de DID dans ses zones d'intervention, partout dans le monde, pourra éventuellement constituer la thématique engageante d'une recherche ultérieure.
 3. Le Mouvement Desjardins commence à s'investir davantage au niveau du développement international en 1963, à travers l'Institut coopératif Desjardins (ICD). Il avait également démontré son intérêt avant cette année, notamment à travers l'organisation de congrès internationaux. Le choix de l'année 1970 nous semble néanmoins pertinent, car c'est alors que Desjardins décide de contribuer à l'essor d'une société consacrée à l'appui technique aux pays en développement: la Compagnie internationale de développement régional (CIDR), société à l'origine de Développement international Desjardins (DID).

Tremblay et Beauchamp, 1991; Côté, 2001; Bastien, 2002)⁴. Au terme de notre démarche, nous avons produit diverses propositions pouvant, sur le plan théorique, contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la communication organisationnelle. Ces propositions peuvent également, de façon plus spécifique, servir une réflexion d'ensemble sur la communication institutionnelle dans une organisation moderne du secteur coopératif, œuvrant à l'échelle internationale dans le domaine financier, et qui participe à la gestion d'un enjeu social important, à savoir le développement dans certains pays en émergence ou en transition économique, partout dans le monde.

Cette recherche s'est appuyée sur une observation documentaire poussée⁵, ainsi que sur de nombreux entretiens avec des personnes ayant joué ou jouant encore un rôle actif au sein de DID, à différents niveaux : des personnes ayant élaboré ou élaborant actuellement des stratégies de communication pour l'organisation, des employés ayant eu à se donner des moyens sur le plan communicationnel dans le cadre

-
4. Mentionnons qu'on associe généralement au volet « association » des valeurs comme la participation, l'information, la solidarité, l'égalité, etc., et qu'on fait référence, dans le cas du volet « entreprise », à des valeurs telles la rentabilité, l'efficacité, l'excellence, etc. Sur les volets « association » et « entreprise » d'une organisation coopérative.
 5. Nous tenons à souligner ici la grande rareté de sources documentaires pertinentes concernant la première décennie d'existence de DID, à savoir la période 1970-1980, et leur rareté pour la période 1980-1990. Néanmoins, le corpus documentaire rassemblé aux fins de cette recherche, dans son ensemble, est vaste et varié. Nous avons ainsi privilégié, entre autres, l'examen des rapports annuels de DID, de 1970 à 2009, de l'ensemble des rapports de mission rédigés à la suite de chaque intervention de DID au Burkina Faso et au Sénégal depuis 1970, des documents stratégiques de la Direction des communications (octobre 1992, octobre 1992a, mars 1993, mars 1993a, novembre 1993, novembre 1994, avril 1999, août 2000, novembre 2004a, septembre 2006, octobre 2006), des revues de l'organisation (*Finances et Communautés*, automne 2000-janvier 2010; *Par Ailleurs*, octobre 1993-hiver 2000; *Partenaires Nord-Sud*, février 2004-décembre 2007, *Tendances et performances*, octobre 2006-mars 2009), d'études à caractère institutionnel ou universitaire, d'ouvrages à caractère historique, du site Internet de DID, de bulletins, publications et revues du Mouvement Desjardins (*Information spécialisée*, *Cent ans toujours en mouvement*, *En Mouvement*, *L'à-propos*, *La Revue Desjardins*, *Le Point*, *Le Trait d'union*, *Mes Finances Ma Caisse*), de documents de planification stratégique de DID, de communiqués de presse, notamment de DID et du Mouvement Desjardins, d'allocutions de dirigeants de DID, de comptes rendus, rapports et notes de service internes, de publications spéciales de DID et de documents internes d'appui technique aux opérations. L'ensemble de ces sources d'informations se trouve en annexe 6, à la page 132.

de missions de coopération au Sénégal et au Burkina Faso⁶, effectuées récemment et par le passé pour le compte de DID, des membres de la direction ou P.-D.G. de l'organisation, passés et présents.

Ainsi que nous aurons l'occasion de le mettre en évidence, cette publication trouve donc un écho certain dans un grand nombre de thématiques fort d'actualité, comme la préservation du patrimoine économique, social, culturel et environnemental mondial, la communication de développement, le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises, à l'heure où s'affirme plus que jamais la mondialisation des échanges commerciaux et communicationnels.

6. Dans le cadre de notre recherche, nous avons donc privilégié les rapports de missions établies spécifiquement au Sénégal et au Burkina Faso. Le choix de ces pays a été fait pour les raisons suivantes : le Burkina Faso est le premier terrain d'intervention de DID en Afrique. En effet, DID y a participé à la réalisation d'une vingtaine de projets, répartis sur plus de 30 ans, soit entre 1972 et 2006. Les interventions de DID au Sénégal, qui ont débuté en 1975, comptent également parmi ses premières opérations sur le continent africain. DID y a participé à la réalisation de quelque vingt projets, répartis sur plus de 20 ans, soit entre 1975 et 1996. Ces deux pays ont aussi été retenus, car depuis les années 1970, DID y a offert l'ensemble de son offre de services passée et présente, touchant les divers secteurs de la gestion organisationnelle et financière propres à la micro et petite entreprise (création et renforcement de coopératives d'épargne et de crédit, rassemblement de celles-ci en réseaux coopératifs financiers, élaboration et adaptation de règlements et lois bancaires, introduction de nouveaux produits financiers, adaptation et implantation d'outils informatisés de gestion et de surveillance des réseaux, gestion de situations de crise, formation d'acteurs de la scène financière locale, promotion du rôle des femmes dans le développement communautaire, etc.). DID est également intervenu au Sénégal dans les domaines de la santé (sensibilisation et lutte contre le sida, et autres) et du développement rural (agriculture, élevage, pêche, artisanat, etc.). Notre choix de ces deux pays a, enfin, été guidé par la disponibilité de sources documentaires importantes – vingt et un rapports de mission pour le Burkina Faso et également vingt et un pour le Sénégal.

DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL
DESJARDINS

Un élan précurseur
de coopération internationale

En 2010, le savoir-faire et l'expertise du Mouvement Desjardins sont exportés dans quelque vingt-sept pays en voie de développement et en émergence partout dans le monde, en Afrique, en Amérique latine, aux Antilles, en Asie, en Europe centrale et de l'Est, grâce à sa filiale Développement international Desjardins (DID).

DID est une composante du Mouvement Desjardins spécialisée en gestion de projets liés à la finance communautaire, qui offre des services d'appui technique et d'investissement dans ce secteur, sur les quatre continents du globe. Cette organisation est associée aux secteurs distincts mais complémentaires de la microfinance et de l'aide au développement, et a pour mission actuelle de « [...] renforcer la capacité d'agir et d'entreprendre des populations moins nanties des pays en développement ou en transition en favorisant la maîtrise d'institutions financières à propriété collective et à rayonnement communautaire¹ ».

Les activités du Mouvement Desjardins sont donc très loin de se limiter au Québec, grâce à sa filiale DID. Les pays en développement ou en transition économique ayant bénéficié, jusqu'à présent, de l'expertise de DID sont notamment l'Algérie, le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, les Comores, la Côte d'Ivoire, la Guinée, Madagascar, le Mali, le Maroc, la Mauritanie, le Niger, la République démocratique du Congo, le Rwanda, le Sénégal, le Tchad, la Tanzanie et le Togo, en Afrique. En ce qui a trait à l'Amérique du Sud et aux Antilles, signalons de nombreuses interventions en Bolivie, au Brésil, en Colombie, au Costa Rica, à Cuba, au Salvador, en Équateur, au Guatemala, en Haïti, au Honduras, en Jamaïque, au Mexique, au Nicaragua, au Panama, au Paraguay, au Pérou ou encore en Uruguay. Mentionnons encore la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la République tchèque, la Roumanie, la Russie en Europe centrale et de l'Est, et n'oublions pas, enfin, la Chine, la Corée du Nord, l'Inde, l'Ouzbékistan, les Philippines, le Sri Lanka et le Vietnam en Asie.

DID s'investit donc afin de rejoindre les intérêts des collectivités locales. La finalité de l'institution créée ou consolidée, pour ce faire, doit « [...] s'inscrire dans la volonté et les stratégies de développement de la communauté » concernée (DID, 1999, p. 2).

Les projets parrainés par DID sont nombreux et divers. L'entreprise s'investit, par exemple, dans la création et le renforcement de réseaux coopératifs financiers, l'élaboration et l'adaptation de lois

1. Développement international Desjardins, <www.did.qc.ca/fr/qui-sommes-nous/vision.html>, consulté le 5 mai 2010.

bancaires² (DID, septembre 2001, p. 1), l'introduction de nouveaux produits financiers, l'établissement de structures favorisant l'accès au crédit pour les femmes, l'adaptation et l'implantation d'outils informatisés de gestion et de surveillance des réseaux coopératifs financiers, la gestion de situations de crise, ou encore la formation d'acteurs de la scène financière locale. Les retombées de ces projets se traduisent par la création d'emplois, le contrôle partiel des systèmes de production et de distribution par les populations concernées, l'amélioration des conditions de vie des familles, une plus grande autonomie de la femme, une société civile et une démocratie renforcées.

Afin d'assurer le succès de ces projets en finance communautaire, DID collabore avec de nombreuses organisations nationales et internationales. Mentionnons notamment, à titre d'exemples, l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le gouvernement du Québec, l'Agence intergouvernementale de la francophonie (AIF), la Banque africaine de développement (BAD), la Banque asiatique de développement (BAD), la Banque interaméricaine de développement (BID), la Banque mondiale (BM), Development Alternatives Inc. (DAI), les Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), les Fonds international de développement agricole (FIDA), le ministère des Relations internationales du gouvernement du Québec (MRI) le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ou encore la United States Agency for International Development (USAID).

DID participe également à des consortiums et bénéficie ainsi du savoir-faire et des compétences de divers partenaires comme, par exemple, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), la Canadian Cooperative Association (CCA), CRC SOGEMA, la Hickling Corporation et la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL).

DID s'appuie, en 2010, sur une équipe multidisciplinaire d'une centaine d'employés, spécialisés dans divers domaines liés aux services financiers. Ces gestionnaires de projets et conseillers partagent leur temps en alternance entre le « terrain » et le siège social de l'organisation. En 2010, soixante d'entre eux travaillent au siège social, à Lévis, tandis que quarante d'entre eux sont en mission à l'étranger.

2. Cette compétence résulte d'une orientation de l'ACDI, principal bailleur de fonds de l'organisation jusqu'aux années 2000, qui favorise les approches de développement axées sur les politiques. L'objectif est d'établir, dans les pays en voie de développement, des environnements propices à l'instauration d'une économie locale forte. Ainsi, les pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), la Lituanie, le Mexique ou encore le Viêtnam, à titre d'exemples, ont consulté DID pour l'élaboration et la mise en œuvre de législations encadrant les institutions financières coopératives.

Qu'est-ce qui fait concrètement de DID une entreprise unique en Amérique du Nord? De quelle façon a débuté cette aventure extraordinaire, permettant la propagation du « modèle Desjardins » aux quatre coins du monde? Afin de proposer réponse à ces questionnements, nous allons donc présenter les grands moments de l'histoire de DID, ponctués des principales étapes de l'évolution de ses communications. Nous nous intéresserons ensuite aux relations que DID a tissées et développées, au fil des décennies, avec le Mouvement Desjardins et l'Agence canadienne de développement international (ACDI), les principaux acteurs ayant contribué à façonner l'organisation telle qu'elle se présente en 2010³. Nous aborderons enfin la thématique du recrutement et de la formation du personnel de DID, puis celle des valeurs et principes sous-tendant ses missions et interventions sur le plan international.

1. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS, UNE COMMUNICATION AU SERVICE D'UNE ŒUVRE D'EXCEPTION

1.1. 1970-1980: CRÉATION ET PREMIERS PAS D'UN « ENFANT ILLÉGITIME »

Pour répondre aux multiples demandes de collaboration qui lui sont adressées, le Mouvement Desjardins fonde, en novembre 1970, une société à but lucratif et à capital-actions, en collaboration avec la Compagnie internationale de développement rural (CIDR-France), la Compagnie internationale de développement régional ltée (CIDR-Canada ltée)⁴.

En effet, un grand nombre de pays en développement acquièrent leur indépendance à partir des années 1950. Le Maroc obtiendra ainsi son indépendance en 1956; la Guinée en 1958; le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, Madagascar, le Mali, la Mauritanie,

3. Avant de présenter davantage DID ainsi que les principaux repères chronologiques liés à ses communications, nous invitons nos lecteurs à parcourir, en annexe, l'histoire du Mouvement Desjardins qui y est succinctement présentée. Cette proposition nous paraît justifiée par l'influence prépondérante qu'a exercée cette institution sur sa filiale DID, tant sur les plans de son histoire, de sa philosophie et de ses valeurs, que sur les plans de son fonctionnement et de son expertise. Impossible, nous semble-t-il, de comprendre pleinement DID, et tout ce qui fait sa spécificité, sans s'intéresser, du moins brièvement, à son institution mère.

4. On ne peut cependant généraliser et considérer ce bourgeonnement réalisé grâce aux religieux propre à tous les pays africains dans lesquels DID est intervenu. Le développement des caisses au Mali ou encore au Sénégal, par exemple, s'est produit dans une perspective totalement laïque.

le Niger, la République démocratique du Congo, le Sénégal, le Tchad et le Togo en 1960; l'Algérie, le Rwanda et le Burundi en 1962; la Tanzanie en 1964; les Comores en 1975. Désormais maîtresses de leurs propres infrastructures, ces nations sont demandeuses d'un modèle d'institution financière, afin d'assurer leur développement.

La première mission d'observateurs envoyée en Afrique permit d'établir des contacts fructueux avec des religieux opérant sur place et embrassant la cause portée par la CIDR-Canada. À point nommé, celle-ci répondait, en effet, à un réel besoin de la part des populations locales. Ainsi, monseigneur Zoa, figure centrale de l'Église camerounaise et archevêque de Yaoundé de 1961 à 1998, soutiendra et encouragera la création de caisses afin de rediriger adéquatement l'épargne populaire, jusqu'alors confiée au clergé.

Initialement intéressés à développer un programme de coopération de divers centres de formation en Afrique⁵, les responsables de cette CIDR-Canada naissante joignent ainsi leur expertise en crédit aux compétences de la CIDR-France en matière de développement rural afin de promouvoir la coopération à l'international, au travers d'interventions sur le terrain même.

Cet objectif avait déjà commencé à se concrétiser quelques années auparavant, avec la création de l'Institut coopératif Desjardins (ICD) qui, dès 1963, devenait un centre de formation notamment pour le personnel de l'ensemble du Mouvement, ainsi que pour de nombreux coopérateurs d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Durant ces mêmes années, l'Institut était, entre autres, utilisé et financé par le Bureau de l'aide extérieure, « ancêtre » de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) créée en 1968, dans un cadre de préparation de coopérants envoyés à l'étranger. L'Institut accueillait également beaucoup de stagiaires et de coopérants, notamment d'Afrique francophone subsaharienne, venus au Canada dans le cadre du financement de projets du Bureau de l'aide extérieure. L'Institut leur offrait une formation présentant le modèle Desjardins et privilégiant l'approche du développement participatif, avec la coopération ponctuelle du personnel du Mouvement. Au cours des seules années 1960, le siège social de Lévis ainsi que l'ensemble du réseau coopératif accueillirent plus d'une centaine de stagiaires venus de l'étranger⁶.

5. Ce projet, porté par l'Institut coopératif Desjardins, sera délaissé alors que se concrétisent les liens entre la future CIDR-Canada et la CIDR-France.

6. Depuis le début des années 1970, l'Institut fut cependant « vidé de son contenu », la dimension formation et animation collective lui ayant été retirée et ayant été récupérée par les fédérations régionales de caisses Desjardins. L'Institut ne subsista

La mission que cette nouvelle filiale du Mouvement Desjardins se donne, à ses débuts, est simple : « La CIDR se veut une entreprise spécialisée dans le développement et l'organisation des sociétés de type rural » (CIDR, 1979, p. 2).

Le siège social de l'organisation est établi, en avril 1971, à Lévis, au 55, avenue Bégin. M. Raymond Audet, précédemment chef et directeur du service d'inspection du Mouvement Desjardins, en est nommé directeur général. Au tout début de son existence, la CIDR-Canada recrute d'ailleurs presque exclusivement ses employés au sein de Desjardins, et plus particulièrement du Service d'inspection et de vérification externe du Mouvement, aujourd'hui connu sous le nom de Bureau de la surveillance et de la sécurité financière Desjardins (BSSFD). Ces profils à caractère financier, surtout comptables, étaient fort recherchés, car il s'agissait de personnes ayant une connaissance élargie du fonctionnement d'une caisse, de bons communicateurs ayant déjà été, au Québec, sur le « terrain ». Ces personnes possédaient également les compétences requises pour piloter des projets. Fait intéressant, comme le souligne également M. Michel Doray, P.-D.G. de l'organisation entre 1981 et 1989,

[...] la plupart des inspecteurs qui étaient, [...] jusqu'en 1960, chez Desjardins, on les appelait « inspecteurs-propagandistes ». Le mot propagande est péjoratif aujourd'hui, mais il ne l'était pas, alors. « Propagande » est, à la base, un mot noble : propager, partager... Ce mot-là n'avait aucune connotation péjorative jusque dans les années 1950, finalement. Alors on les appelait « inspecteurs-propagandistes », c'est-à-dire que celui qui allait inspecter faisait en même temps de l'éducation. [...] Avant, c'était donc d'abord des inspecteurs, des éducateurs, des personnes terre à terre, sur le « terrain », qui allaient voir, qui accompagnaient les gens, qui leur

alors, jusqu'à la fin des années 1980, que comme centre d'hébergement destiné aux visiteurs devant se rendre à Lévis. Notons cependant que la CIDR-Canada bénéficia sans doute, de façon indirecte, de l'expertise en formation accumulée à l'Institut, puisque M. Michel Doray, président-directeur général de la SDID de 1981 à 1989, fut également, précédemment, conseiller pédagogique et responsable de la section internationale à l'Institut coopératif Desjardins.

L'Institut coopératif Desjardins a été rétabli il y a sept ans, le 28 février 2003. Les formateurs de cet organisme virtuel – il n'y a plus de locaux rattachés à l'ICD – se déplacent, sur demande, partout au Québec. Entre 2004 et 2005, quelque 3 500 personnes ont participé à l'une ou l'autre des sessions de l'ICD.

Sans retrouver l'importance qui fut la sienne dans les années 1960, l'ICD offrait encore, en 2009, des programmes de formation libre touchant principalement les sujets de la distinction coopérative, des valeurs de la coopération et de celles du Mouvement. Il contribue, majoritairement auprès des dirigeants et gestionnaires des différentes composantes du Mouvement, à la diffusion et au partage des orientations et des stratégies du Mouvement ainsi que du « savoir-être Desjardins », centré sur le partage renouvelé et dynamique de la mission et des valeurs de Desjardins.

montraient des choses élémentaires [...] Il y avait des principes coopératifs, des principes de comptabilité élémentaires, de rigueur, de surveillance... [...] Donc, ceux qui faisaient l'éducation, c'était les inspecteurs...

Durant sa première décennie, la CIDR-Canada vise l'introduction du modèle de la caisse populaire Desjardins du Québec en Afrique francophone. Ses premiers pays d'intervention furent le Zaïre, le Cameroun et la Haute-Volta (qui deviendra le Burkina Faso en 1984). Plusieurs raisons expliquent le choix de ces trois zones d'action. La CIDR-France avait, tout d'abord, des activités de développement rural au Burkina Faso lorsque la CIDR-Canada fut créée en 1970; l'organisation naissante bénéficia donc ainsi d'une introduction dans ce pays. À la même époque, les coopératives anglophones fédérées du Canada, la National Association of Canadian Credit Unions (NACCU), contactèrent le Mouvement Desjardins, désireuses de trouver des coopérateurs francophones à dépêcher au Zaïre. L'envoi, en novembre 1970, du premier conseiller technique du Mouvement Desjardins dans les pays en développement sera le point de départ de l'implantation d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit dans ce pays, et entraînera rapidement la prise en charge de cet objectif par la CIDR-Canada.

Enfin, l'organisation a été appelée à intervenir au Cameroun par monseigneur Jean Zoa, archevêque de Yaoundé. Invité par le cardinal Paul-Émile Léger, archevêque de Montréal, à l'occasion de l'Exposition universelle de 1967, monseigneur Zoa résidait, le temps de son séjour au Québec, dans la paroisse de Saint-Arsène. Cherchant de la lecture, il découvrit par hasard, au sous-sol du presbytère, un ouvrage sur Alphonse Desjardins, les caisses populaires, leur mission et leur fonctionnement. Fasciné, il décida de se rendre aussitôt à Lévis, y rencontra Alfred Rouleau, alors président d'Assurance-vie Desjardins, et demanda officiellement à celui-ci l'aide du Mouvement afin d'implanter le modèle Desjardins au Cameroun.

C'est ainsi que les trois premiers pays d'intervention de la CIDR-Canada ont été le Zaïre, le Cameroun et le Burkina Faso.

Cette tentative de transfert du modèle Desjardins en Afrique a pour principal objectif de contribuer à soulager la misère des sociétés rurales. La CIDR-Canada envisage d'atteindre ce but en favorisant le développement rural (résolution, entre autres, des problèmes de logement, d'éducation, de santé et d'endettement), en introduisant les populations concernées aux coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) afin de combler leurs besoins en services financiers, en rassemblant l'épargne rurale et en l'utilisant dans le milieu même. Pour ce faire, la CIDR-Canada se concentre principalement sur deux types

d'opérations, à savoir le développement rural avec la mise sur pied de projets agricoles, et la microfinance avec l'implantation de coopératives d'épargne et de crédit au niveau local. Ces initiatives ne résultent pas d'une planification stratégique précise. En effet, au cours de cette première décennie d'existence, la CIDR-Canada décide de mettre en avant des projets d'intervention essentiellement à la suite de demandes de collaboration spontanées émanant d'organismes basés dans les pays d'Afrique concernés.

Afin d'assurer le financement de ses missions, la CIDR-Canada met en valeur, depuis ses débuts, les projets et objectifs qui sont les siens auprès d'organismes comme, entre autres, le ministère des Affaires intergouvernementales du Québec ou l'ACDI, créée en 1968 pour administrer l'essentiel du Programme d'aide publique au développement (APD) du Canada, en faveur de l'Afrique, du Moyen-Orient, des Amériques et de l'Asie⁷. Depuis le début des années 1970, l'ACDI a sollicité rapidement l'intervention de la CIDR-Canada car, à l'époque, il y avait très peu d'experts canadiens, francophones de surcroît, capables d'intervenir à l'étranger et bénéficiant de la réputation d'une institution d'importance comme Desjardins.

Dans ce cadre, il est important de souligner que dès les années 1970, l'ACDI a joué un rôle d'influence dans la façon dont un projet est pensé, développé, présenté, réalisé sur le terrain et géré à l'interne,

-
7. Comme le font remarquer Malservisi et Tereraho, « [i]l fallait 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 » (1996, p. 9).

Centrée sur la réduction de la pauvreté, la gouvernance démocratique, le développement du secteur privé, la santé, l'éducation de base, l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la préservation de l'environnement, l'ACDI soutient des programmes et projets internationaux de développement au travers de contributions à diverses institutions canadiennes et internationales ainsi qu'en octroyant des contrats à des sociétés canadiennes telles DID. Dans ce cadre, l'ACDI se partage entre deux grands secteurs d'aide, à savoir le bilatéral et le multilatéral. L'action bilatérale est liée à l'élaboration de projets par l'ACDI même, dont la réalisation est proposée à diverses organisations par appel d'offres. Politique d'aide privilégiée par l'ACDI en cette décennie, l'action bilatérale se caractérise par un contrôle fort serré des opérations prévues et réalisées, de la part de l'organisme commanditaire. L'action multilatérale, quant à elle, est liée à l'attribution d'une enveloppe budgétaire, sur un nombre variable d'années, à une agence tenue de définir un projet et de le faire approuver par l'ACDI. L'agence d'exécution qui est à l'origine du projet sera donc libre d'utiliser les ressources financières allouées, sur la gestion desquelles un contrôle moindre est opéré par l'organisme commanditaire. Cette mise à disposition de fonds multilatéraux traduit la confiance de l'ACDI en l'organisation sélectionnée ainsi qu'en sa capacité à mener à bien le projet proposé.

à la CIDR-Canada. Même si l'organisation développe ses propres outils, l'imposition de cadres méthodologiques et de planification du travail se traduit par l'obligation, pour la CIDR-Canada comme pour les autres agences supportées, de fournir des rapports fort détaillés concernant les dépenses, le rendement et la gestion de projet. L'ACDI évalue néanmoins à sa juste mesure et respecte l'expertise croissante de la future DID, n'intervenant pas dans la création même des institutions à caractère coopératif.

Grâce à l'aide financière d'organismes telle l'ACDI, la CIDR-Canada peut donc déjà bénéficier de contributions financières conséquentes durant sa première décennie d'existence, et peut également compter sur la collaboration d'institutions coopératives telles certaines composantes du Mouvement Desjardins, la Canadian Cooperative Credit Society, la Canadian Cooperative Association ou celle d'entreprises privées comme SODEVCO ou EXPERCO.

Le succès n'est cependant pas au rendez-vous⁸, surtout pour ce qui est des opérations menées au Zaïre. Cela s'explique, notamment, par le choix d'une méthodologie d'implantation déficiente occasionnant divers problèmes, dont un manque de contrôle des opérations sur le terrain et le choix peu judicieux de secteurs défavorables à l'introduction et au développement de caisses populaires.

Durant la première décennie d'existence de la CIDR-Canada, tout entière dédiée à l'établissement de ses activités, au perfectionnement de ses outils d'intervention ainsi qu'à sa stabilisation financière, aucune programmation, aucune politique de communication, interne comme externe, ne fut établie par des personnes possédant une formation en communication ou en relations publiques. Les communications étaient assurées par les gestionnaires en place, au mieux de leurs connaissances. Le manque de ressources humaines, financières et techniques ne permit que la réalisation d'actions communicationnelles isolées, comme l'insertion d'articles dans quelques revues du Mouvement Desjardins. Ces réponses à des demandes ponctuelles étaient destinées, pour la plupart d'entre elles, à faire connaître l'organisation auprès de l'ACDI, son bailleur de fonds principal, ainsi qu'auprès de l'ensemble du Mouvement Desjardins, pourvoyeur de ressources financières et humaines.

8. Ainsi que le soulignent Malservisi et Tereraho, « [Les résultats de cette tentative de transfert intégral du modèle Desjardins en Afrique] varient d'un quasi-échec au Zaïre à un relatif succès au Burkina Faso en passant par le cas mitigé du Cameroun » (1996, p. 8).

M. Guy Bédard remplace M. Raymond Audet à la direction de la CIDR-Canada en 1974, avant de laisser cette charge, en 1979, à M. Yvon Daneau⁹.

1.2. 1980-1990: CROISSANCE ET PROJET D’AFFIRMATION D’UNE SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT

Plusieurs changements importants, sur le plan stratégique, interviennent en 1980. La CIDR-Canada change notamment de nom et devient la SDID (Société de développement international Desjardins). Ce changement de nom traduit un rapprochement significatif avec le Mouvement Desjardins, actionnaire majoritaire depuis 1978 (DID, 2006, p. 7)¹⁰. L’« enfant illégitime¹¹ » devient alors un membre à part entière de la famille Desjardins.

L’année 1980 est également marquante dans l’histoire de l’organisation ainsi que celle de ses communications puisqu’en mars, la SDID est invitée à participer pour la première fois de son existence aux assemblées générales du Mouvement Desjardins et à y tenir son assemblée annuelle¹². Le franc succès de l’événement initie la « redécouverte » de la SDID, de ses activités et projets par les autres filiales du Mouvement Desjardins, séduites par la dimension concrète et humaine de ses interventions qui furent valorisées au travers de nombreux témoignage de gens du « terrain », de partenaires invités sur place, de documents visuels. Cette exposition suscita la fierté des bailleurs de fonds, dirigeants, employés et membres du Mouvement, l’intérêt des professionnels liés aux domaines de l’épargne et du crédit, de la microfinance

9. Président-directeur général de la CIDR-Canada de 1978 à 1985, M. Yvon Daneau a été notamment vice-président de l’Alliance coopérative internationale de 1984 à 1991, et vice-président Affaires nationales et internationales en 1989.

10. La séparation d’avec la CIDR-France procède d’une volonté, de la part de Desjardins, d’accroître sa liberté de gestion. Elle servira également la décentralisation des opérations de l’organisation.

11. À la toute fin des années 1970, les responsables du Mouvement ont reconnu la nécessité de se rapprocher de leur composante. Le terme « enfant illégitime », employé dès les débuts de l’organisation, s’expliquait par les circonstances qui virent la création de l’organisation avec la CIDR Paris, actionnaire majoritaire jusqu’en 1978. À partir de cette date, un rapprochement s’opère avec le Mouvement Desjardins.

12. Cet événement est essentiellement une séance d’information. À une autre occasion durant l’année, une assemblée générale de DID est organisée afin de présenter les états financiers de l’organisation (ce qui n’a pas lieu durant la séance intégrée aux assemblées générales du Mouvement), entre autres, aux membres dirigeants et à son conseil d’administration. À la fois activité de sensibilisation et opération de relations publiques, cette séance d’information constitue, depuis plus de vingt ans, l’outil de communication par excellence de DID, par la diversité des publics qu’elle tente de toucher.

et de l'aide au développement, ainsi que l'attention des représentants d'organismes bilatéraux ou multilatéraux telles l'ACDI ou encore la Banque mondiale¹³.

En 1981, M. Michel Doray est nommé à la tête de la direction de l'organisation dont le siège social se déplace, cette même année, au numéro 150 de l'avenue des Commandeurs, à Lévis, sur le Campus Desjardins. Son statut juridique est modifié en 1985 ; la SDID, jusque-là compagnie à capital-actions, devient ainsi une société sans but lucratif.

Cette deuxième décennie d'existence est marquée par un développement significatif des activités de la SDID, une multiplication de ses effectifs¹⁴ et une augmentation conséquente du chiffre d'affaires qui, « [...] quant à lui, passait, au cours de la même période, de moins de deux millions de dollars à plus de 12 millions de dollars et le bénéfice net de quelque 21 000\$ à 197 000\$ » (Malservisi et Tereraho, 1996, p. 11).

La mission de l'organisation s'élabore également au fil de la décennie. Ainsi, la SDID vise, à son début, à « [...] 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 sociales¹⁵ » (DID, 2006, p. 6). En 1987, la SDID a pour objectif de

[s]'associer dans les pays en développement à la promotion, à la mise en œuvre et à l'automatisation d'entreprises et d'institutions communautaires appropriées par la voie de services, de recherches, d'animation et d'appui technique en développement rural et coopératif auprès de collectivités et d'organismes autochtones déterminés à prendre en main leur propre développement en vue de satisfaire des besoins de base et d'accroître les revenus des individus et des familles (SDID, 1988, p. 1).

13. À titre d'exemple, lors de l'assemblée tenue le 27 mars 1998, figuraient notamment au nombre des invités M. Ibrahima Chérif Bah, gouverneur de la Banque centrale de Guinée et M. Miguel Cardozo, président de l'Alliance coopérative internationale (*Par Ailleurs*, printemps 1998, p. 8). À l'occasion de la séance d'information tenue le 24 mars 2006, le président de l'ACDI, M. Robert Greenhill, figurait parmi les invités de marque de DID (*La Revue Desjardins*, vol. 72, n° 3, 2006, p. 25).

14. Le nombre d'employés passe de vingt-quatre à trente-six de 1980 à 1985, et grimpe à soixante-seize en 1990, dont trente-cinq envoyés en mission à l'étranger.

15. La SDID cherche ainsi à promouvoir la création et la multiplication d'institutions susceptibles de favoriser et d'augmenter l'autonomie des individus concernés. Ainsi que cela se trouve mis en évidence dans la brochure célébrant les 35 ans de parcours de DID, « [s]ans cesse, il importe de placer la personne au cœur des interventions, sachant qu'un changement durable doit se faire par et pour les gens de la communauté ».

Afin de concrétiser cet objectif, la SDID souligne, dans sa stratégie d'intervention sur le « terrain », l'importance d'un défi majeur pour l'organisation : la formation coopérative des membres. Car, ainsi que le souligne le P.-D.G. de l'époque, M. Michel Doray,

[l]a condition fondamentale du développement n'est pas l'organisation mécanique d'institutions nouvelles, mais, bien plus, l'éveil et la formation de larges noyaux de populations à des façons nouvelles d'envisager et de construire l'avenir. Ainsi, malgré la détermination [de la SDID] à remettre le plus tôt possible aux groupes de coopérateurs africains l'entière responsabilité des projets, il paraît tout à fait essentiel de poursuivre avec eux, pour un certain temps, les cheminements éducatifs nécessaires à un véritable enracinement de ces coopératives dans la trame concrète de leur vie sociale et économique (SDID, 1982, p. 2).

La préparation d'instruments pédagogiques adaptés à la langue, à la culture et aux particularités des populations concernées est prévue à cette fin. Depuis le début des années 1980, la SDID promeut et initie également le recrutement et la formation d'animateurs autochtones, capables d'introduire les règles de l'action coopérative, les notions d'épargne, de crédit, de participation démocratique auprès des populations locales et de les assister dans l'évolution de leur entreprise commune. Autres vecteurs de la philosophie et des valeurs de la SDID, le personnel, les dirigeants locaux des coopératives et des unions se voient également formés en matière de gestion, de techniques et de coopération depuis le début des années 1980¹⁶.

La SDID inscrit également parmi ses objectifs premiers d'ordre communicationnel, à partir de 1982, la promotion de l'organisation comme instrument de politique d'aide publique au développement, la mise en évidence de sa mission et de ses réalisations auprès d'organismes de coopération internationale, nationaux et internationaux, acquis et potentiels. En ce sens, la SDID se montre fort active durant les années

16. Cette préoccupation pour la formation est toujours bien présente en 2009. Comme le détaille le bulletin *Finance et communautés*, « Les séminaires stratégiques offerts par DID s'inscrivent dans une vision intégrée de la formation au sein des institutions de finance de proximité. Les gestionnaires de ces institutions peuvent ainsi bénéficier de l'expertise en formation de DID afin d'améliorer la gestion de la formation dans leur organisation, de professionnaliser les responsables de la formation ou encore, d'offrir à leur personnel des produits de formation et des outils de travail qui assurent le développement des compétences de base et spécialisées propres à l'intermédiation financière. Dans tous les cas, les interventions et programmes de formation respectent les étapes de développement des organisations et des individus, en plus de s'appuyer sur des expérimentations qui ont démontré leur succès » (2009, vol. 9, n° 03, « Les technologies et la gestion des ressources humaines, des enjeux stratégiques pour les gestionnaires du secteur financier », version électronique).

1980, en participant ponctuellement, aux quatre coins du globe, à nombre de rencontres, séminaires, colloques, congrès et sommets consacrés à la coopération, au microcrédit et au développement, ce qui permet l'établissement de relations nationales et internationales nécessaires au financement et à l'expansion de ses activités. Ces efforts portent fruit : après la signature d'une première entente de financement pluriannuelle avec l'ACDI, en 1984, la SDID élargit de façon significative le cercle de ses partenaires institutionnels en y accueillant, notamment, la Coopérative fédérée de Québec, l'Université Laval, l'Université de Sherbrooke, l'Alliance coopérative internationale, la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI), la Coop Union of Canada, la Confédération Internationale du Crédit Populaire, la Coopération suisse, le Swedish Cooperative Centre et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)¹⁷. Des contacts sont établis en 1981 avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Banque mondiale alors qu'en 1983, une association à caractère permanent est établie entre la SDID, le Conseil mondial des COOPEC (WOCCU) et la Cooperative Development Foundation of Canada (CDF), tandis que l'année suivante voit s'établir un partenariat entre la SDID, la CDF et la Confederacion latino americana de Cooperativas de Ahorro y Credito (COLAC).

La seconde moitié des années 1980 voit s'ajouter à ce dessein une intensification du programme de sensibilisation des diverses composantes du réseau Desjardins, tout d'abord dans le but d'intéresser d'éventuelles nouvelles recrues dont l'organisation avait grand besoin en cette période de croissance, ensuite afin d'assurer la continuation

17. Nous distinguons les partenaires financiers de DID, que nous désignons sous le terme générique de « bailleurs de fonds », et les partenaires institutionnels de l'organisation, que nous désignons sous le vocable de « partenaires ». Ces derniers sont les organismes locaux, nationaux et internationaux collaborant avec DID et œuvrant dans des secteurs analogues (aide au développement, épargne et crédit, coopération, éducation et promotion de la formule coopérative, etc.) et les organismes garants de la sécurité des placements (banques centrales, organismes d'encadrement, ministères). À titre d'exemples, mentionnons, parmi d'autres partenaires, l'Université Laval, l'Université de Sherbrooke, l'Alliance coopérative internationale, la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI), la Coop Union of Canada, la Confédération internationale du crédit populaire, le Conseil mondial des COOPEC (WOCCU) et la Cooperative Development Foundation of Canada (CDF), l'Office du crédit agricole du Québec, la Société canadienne d'hypothèque et de logement, Hydro-Québec, le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), le ministère des Affaires extérieures du Canada et le ministère québécois des Relations internationales, ou encore la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Une liste des partenaires dans les zones d'intervention de DID est présentée en annexe 2, à la page 127.

de la collaboration financière du Mouvement. L'intensification du programme de sensibilisation visait, à travers l'insertion de nombreux articles dans les publications du Mouvement, et notamment dans *La Revue Desjardins*, à « [...] susciter, maintenir et accroître, principalement au niveau des caisses et de leurs membres, un intérêt, une solidarité et un engagement à l'égard [des] actions de coopération internationale [de la SDID] » (SDID, 1985, p. 6).

L'année 1987 voit véritablement la naissance des communications structurées de la SDID, avec la mise en place, au sein de la direction générale, d'une unité Communication et ressources humaines, responsable, notamment, de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un programme intégré de communication institutionnelle, servi par la production d'outils appropriés tels un communiqué interne hebdomadaire, le bulletin trimestriel *Horizons* ou encore, parmi d'autres productions, des dépliants-affiches.

Au cours de la période 1980-1990, la SDID se concentre sur la consolidation des réseaux établis la décennie précédente, tout en élargissant considérablement son champ d'action géographique. La politique d'élargissement des zones d'intervention de la SDID répond néanmoins à la logique de proximité, afin de pouvoir supporter les opérations existantes sans s'éparpiller.

Néanmoins, si elle intervient encore sur le territoire africain – les années 1983-1984 verront le début de nouveaux projets en Côte d'Ivoire, au Mali, au Sénégal, au Niger et au Rwanda – l'entreprise poursuit l'objectif de consacrer les années quatre-vingt à son introduction et à son développement en Amérique latine, à partir de pays tels le Honduras, le Costa Rica, l'Équateur, le Pérou, la Colombie ou encore la Bolivie.

Déjà, en 1979, la SDID avait signé une première convention d'assistance technique et financière avec la Fondation pour l'éducation de la Confédération latino-américaine de coopératives d'épargne et de crédit (FECOLAC), associant des institutions du Paraguay, du Panama, du Honduras, du Costa Rica, de Colombie et de Bolivie. La fin de cette décennie verra également les premières interventions de l'organisation en Asie, plus particulièrement en Chine, en Inde, au Sri Lanka et aux Philippines.

Les dispositions et les procédés d'intervention de la SDID, qui bénéficie alors d'une planification stratégique plus pointue, se précisent et s'ajustent. Les employés sont amenés à travailler entre le siège social de Lévis et les divers pays d'intervention, en alternance. Cette politique

spécifique, adoptée alors par la direction et toujours en vigueur en 2010, permet à tous de saisir, dans sa globalité, « l'expérience DID » et de pouvoir la communiquer, si nécessaire, en connaissance de cause. On renforce ainsi une expertise constamment ancrée dans la réalité, à travers la confrontation avec les situations rencontrées sur le terrain.

Une autre technique de sensibilisation qui demeure fort importante, depuis les années 1980, a été l'invitation faite aux administrateurs de la SDID à se rendre sur le « terrain », en mission, pour véritablement se rendre compte de l'importance des réalisations de l'organisation dans ses pays d'intervention. Sensibilisées, ces personnes, occupant des postes importants dans l'ensemble du réseau Desjardins, deviennent ainsi des porte-parole officiels qui contribuent à la reconnaissance de la SDID au sein du Mouvement.

L'entreprise s'accorde également, désormais, le choix exclusif des projets qu'elle entend développer. Pour cela, elle s'appuie sur les importantes études de faisabilité de projets, réalisées depuis la moitié des années 1970, détaillant, entre autres, la situation des pays et régions concernés sur les plans socioéconomique, géophysique, technologique ou encore sanitaire. Parmi d'autres types d'intervention, les activités de l'organisation comprennent donc la création de coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC), l'élaboration d'études socioéconomiques et agronomiques, l'évaluation de projets de développement, la participation à la création de législations coopératives régionales et nationales en collaboration avec les autorités locales. Elles comprennent également l'offre de services et d'une expertise en gestion organisationnelle et financière à la micro et petite entreprise, la formation d'individus, l'encadrement de stagiaires étrangers au Québec et, en ce qui a trait aux coopératives non financières, une assistance à la production et à la commercialisation aux secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de l'artisanat et de l'industrie. Soulignons également que pendant ces années 1980, la SDID va opérer de façon à susciter l'intérêt et la participation des femmes et des jeunes au développement de leur communauté.

1.3. 1990-2002 : PERFORMANCE ET DYNAMISME AU SERVICE DE LA FINANCE COMMUNAUTAIRE

Jusqu'à la fin des années 1980, les activités de la SDID étaient liées à une grande variété de secteurs d'opération : microfinance, santé, développement rural (agriculture, élevage, pêche, etc.), sensibilisation et

lutte contre le sida, etc. Un choix décisif de la direction fut alors de conserver deux seuls axes d'intervention, à savoir le pôle financier et le pôle agricole, ce dernier soutenant l'épargne-crédit, alors déficitaire¹⁸.

Déjà appelé en 1987 par M. Michel Doray afin de restructurer ce secteur, M. Ghislain Paradis, à la tête de l'équipe de direction depuis 1989, fait le choix d'un virage majeur, cette même année, en recentrant exclusivement les activités de l'organisation autour de son pôle financier, avec l'appui du conseil d'administration de la SDID, rallié à cette idée. Les activités reliées au secteur du développement rural, quant à elles, sont menées à terme mais non renouvelées. Cette nouvelle orientation s'inscrit dans la mission révisée de la SDID, consistant à :

S'associer,
en sensibilisant et mettant à contribution le milieu coopératif québécois,
avec des partenaires dans les collectivités rurales et urbaines des pays en développement,
par la voie d'appuis professionnels, techniques et financiers,
à la création et au renforcement d'entreprises et d'institutions autochtones et autonomes,
de nature ou d'inspiration coopérative ou associative,
qui contribuent à améliorer les conditions socioéconomiques des individus et des familles
et à accroître la maîtrise par les populations locales de leurs ressources humaines, naturelles et financières (SDID, 1990, p. 1).

Ce virage, fort audacieux à l'époque puisqu'il amputait l'organisation de sa principale source de revenus pour se concentrer sur un domaine tout à structurer et à développer, permit néanmoins la spécialisation de l'organisation, désormais concentrée sur un domaine spécifique, et la bonification de son offre de services. Il permit également un rapprochement certain de la SDID avec la mission de Desjardins et avec le Mouvement lui-même. Cela tombait bien, alors que les communicateurs de la SDID n'avaient cessé de sensibiliser, mobiliser et associer l'ensemble du réseau Desjardins à la conduite des projets de leur organisation, décidés à « [...] faire valoir l'importance et le prestige [que] retire Desjardins sur le plan international [de l'action de la SDID] » (DID, *Planification stratégique 1990-1992*, p. 14). C'est dans ce cadre qu'intervient la décision d'optimiser encore les mécanismes de communication de la SDID en termes de coût et d'efficacité, ce qui entraîne la création, en 1990, d'une Direction des communications. Ce service à part entière,

18. À l'époque, entre 70 et 75 % des activités de l'organisation étaient reliés à l'orientation « développement rural » de DID.

dont les membres possèdent une formation en communication, est intégré au comité de direction et ses priorités sont, désormais, connectées aux priorités stratégiques de l'organisation, pour contribuer véritablement à l'essor de la SDID. Après avoir entrepris un virage institutionnel d'importance, la nécessité de cette unité spécifique s'imposait, l'organisation étant confrontée, de plus, à la nécessité de diversifier ses sources de financement, à la suite de l'augmentation considérable du nombre d'intervenants dans le secteur de l'aide au développement.

Afin d'élargir son champ d'action, l'unité Communications se dote, en septembre 1992, d'un Service des relations institutionnelles. Celui-ci a pour premier objectif de sensibiliser, de mobiliser et d'associer l'ensemble du réseau Desjardins à la conduite de projets de la SDID. Ces contributions prennent, la plupart du temps, la forme de prêt de ressources, d'associations, de contributions financières partagées. C'est le Mouvement Desjardins ainsi que ses membres corporatifs qui sont alors visés dans ce cadre, incluant la Confédération, les onze Fédérations des caisses Desjardins, la Coopérative fédérée de Québec ainsi que l'Université Laval.

Le Service des relations institutionnelles vise, deuxièmement, à favoriser le développement de partenariats, d'associations avec des intervenants québécois, canadiens ou étrangers dont la mission est également de nature coopérative ou associative. C'est que l'organisation souhaite, dès 1990, diversifier ses sources de financement, principalement afin de réduire sa dépendance à l'égard de son principal bailleur de fonds, l'ACDI¹⁹. Profitant alors toujours de la précieuse collaboration de différentes composantes du Mouvement Desjardins, la SDID élargit

19. Au 31 décembre 2005, 52 % des revenus de DID provenaient des accords avec l'ACDI, contre 75 % en 2001. En 2008, 50 % du budget de DID proviennent encore de l'ACDI, tendance qui promet de se stabiliser.

Si elle se rapproche de bailleurs de fonds internationaux afin de diminuer le risque que représentait cette concentration, la SDID continue cependant à collaborer étroitement avec l'ACDI qui, alors davantage sensibilisée à la finance de proximité, décidait, au début de la décennie, d'axer ses efforts sur l'accessibilité aux ressources financières à travers les coopératives, la thématique centrale de la mission de la SDID.

Nous souhaitons prendre le temps, ici, de souligner le rôle déterminant joué par l'ACDI dans la définition de l'orientation canadienne de l'aide au développement. Pour avoir l'occasion d'accéder aux fonds de l'ACDI, les experts de DID ont dû tenir compte des politiques nationales établies sur le sujet. Néanmoins, ces mêmes experts ont également contribué et contribuent encore à l'établissement d'une interrelation constante avec l'ACDI ainsi qu'à l'ajustement de certaines politiques. Jusqu'à la fin des années 1990, l'ACDI a aussi régulièrement organisé des rencontres d'échange sur la problématique du développement auxquelles participait DID.

donc davantage le cercle de ses partenaires, s'associant à des entreprises nationales et internationales dont les activités sont complémentaires aux secteurs privilégiés par l'organisation, tels l'Office du crédit agricole du Québec, la Société canadienne d'hypothèque et de logement, Hydro-Québec, le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), la Régie d'assurances agricoles du Québec (RAAQ), l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ), etc. DID accepte également des mandats de la part d'organismes comme la Banque mondiale – celle-ci était à l'origine, vers la moitié des années 1990, de 20% de son chiffre d'affaires –, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, la Banque africaine de développement (BAD), le Fonds international de développement agricole (FIDA), la Banque d'État du Viêtnam ou d'instances officielles tels le ministère des Affaires extérieures du Canada et le ministère québécois des Relations internationales.

Enfin, le Service des relations institutionnelles se consacre, troisièmement, à l'accroissement de la présence de la SDID dans les domaines de l'éducation et à la sensibilisation au développement. Soutenue par des fonds conséquents de l'ACDI, la SDID intègre donc des activités de cette nature à ses actions de communication. Visant particulièrement la population québécoise, ces activités ont pour but d'informer davantage ce public des activités de la SDID et de leur bien-fondé, de renforcer leur niveau de conscience par rapport à la problématique du sous-développement et de susciter des engagements concrets, des actions d'appui et de solidarité de leur part. Des concours et autres activités de sensibilisation sont donc organisés en association avec le Mouvement Desjardins (Jeunes Génies à l'international, Course Destination monde, Concours Réseau Desjardins, Concours des jeunes Desjardins), contribuant, de la sorte, « [...] à réformer l'image qu'ont les Canadiens vis-à-vis des pays en développement et en reconstruction » (*Par Ailleurs*, octobre 1993, p. 7). Dans ce même but, la SDID s'associe au Programme d'éducation et de sensibilisation au développement international de l'ACDI, réservé aux organisations spécialisées du Partenariat canadien. Dans ce cadre, DID travaille à faire connaître ses réalisations en matière de développement international au public canadien, et plus particulièrement aux jeunes (18-30 ans), à travers des événements et activités comme le programme Jeunes stagiaires internationaux. Celui-ci permet à des jeunes de participer, sous la supervision d'un professionnel de DID, à des missions et projets touchant l'un ou l'autre des domaines d'intervention de l'organisation. Cet événement, toujours d'actualité en 2010, est organisé en collaboration avec le ministère du Développement des ressources humaines du Canada (DRHC).

Toujours pour informer la population québécoise de l'expertise développée à l'étranger par la SDID, et pour la sensibiliser aux résultats de ses investissements humains et financiers, le premier numéro du bulletin *Par Ailleurs* paraît en 1993. Cette publication permet aussi de pallier la relative méconnaissance du rôle et de l'importance de la SDID, à l'intérieur même du réseau Desjardins en s'adressant aussi aux membres, aux partenaires, au personnel et aux dirigeants du Mouvement.

Pour ce qui est, encore, de ses activités dans le domaine de l'éducation et de la recherche en microfinance, DID s'associe, en 1997, avec l'Université Laval pour voir la création d'une chaire de recherche et de formation en développement international. Privilégiant la recherche appliquée, celle-ci a, encore aujourd'hui, pour objectif la formation d'étudiantes et d'étudiants d'origine canadienne et étrangère dans des domaines tels l'accès aux produits financiers pour les populations les plus démunies, le rôle des femmes dans le développement, les produits d'assurance et de fonds de retraite ainsi que l'habitat et son financement. Avec la TÉLUQ, l'université à distance de l'Université du Québec à Montréal, DID développe également un programme court, de premier cycle, en pratiques et gestion du crédit productif en microfinance. Créé avec l'appui financier de l'ACDI, ce programme, destiné notamment aux agents de crédit et gérants, au personnel technique et aux gestionnaires des institutions de microfinance, vise l'acquisition de connaissances pratiques et théoriques sur le crédit en microfinance, principalement dans les secteurs commercial et agricole.

Toujours en accord avec sa politique dynamique de représentation internationale, notamment auprès de ses nombreux partenaires, DID continue à s'imposer, durant cette décennie, lors d'événements d'envergure et de portée internationale: l'organisation profite notamment du Sommet de New York sur la microfinance, en 1998, pour présenter ses projets et résultats partout dans le monde, alors qu'elle se fait la porte-parole du mouvement coopératif financier, en association avec la Canadian Cooperative Association (CCA).

Notons que l'organisation a tiré les leçons de l'expérience africaine des années 1970: ses activités font donc désormais l'objet d'une stricte planification stratégique et se voient recentrées autour de l'organisation coopérative et du développement institutionnel. Sa stratégie de développement et sa mission sont également davantage cernées; elles sont axées sur la notion centrale de développement durable, adoptée par la SDID durant les années 1990 et intégrée à toutes les composantes de l'organisation. La SDID conjugue cette mise en évidence avec une conception renouvelée de la coopérative d'épargne et de crédit,

qui considère ses logiques associative et économique d'importance égale et qui se définit, en conséquence, comme « véhicule des valeurs démocratiques et de respect des droits de la personne, [...] une entreprise reposant sur une stratégie concurrentielle saine, de rentabilité des caisses et d'autonomie financière du réseau » (Malservisi et Tereraho, 1996, p. 16). Ainsi que l'explicitait encore M. Ghislain Paradis, ancien P.-D.G. de DID :

Il n'est pas question pour nous de faire de la charité ou d'effectuer des placements à fonds perdus. Nous voulons nous inscrire dans une culture d'économie de marché. [...] Mais notre visée à moyen terme est de démontrer qu'il est possible de poursuivre des objectifs à la fois de développement de la communauté et de recherche de rendement financier. La poursuite d'objectifs financiers, même audacieux, ne peut évacuer toute préoccupation de solidarité et d'équité sociale. Voilà notre cadre de référence ! Au fait, n'est-ce pas celui de l'ensemble du Mouvement Desjardins, qui a su toujours harmoniser ses objectifs sociaux et financiers ? (*Par Ailleurs*, printemps 1999, p. 3).

Au cours des décennies, une expertise pointue s'élabore au fil des missions sur le « terrain ». Les connaissances acquises sont alors mises à la disposition des intervenants grâce à la publication d'études traitant, de façon technique, des interventions de la SDID. Ainsi, en mai 1991, paraît « Projets d'appui à la micro et petite entreprise », le premier *Cahier* d'une série de dix-neuf, tandis que le *Guide de démarrage d'une coopérative d'épargne et de crédit*, contribution fort importante, est publié en décembre 1993. Élaborés avec la collaboration de l'ACDI, ces ouvrages de référence, destinés en priorité aux employés de la SDID ainsi qu'à ses partenaires, puis au grand public, présentent des méthodologies de travail et des outils d'intervention, des résultats d'études, ainsi que certaines positions officielles de l'organisation par rapport à diverses questions et thématiques liées à la microfinance²⁰.

Dans le but de parfaire les communications internes de l'organisation, l'équipe des Communications de DID crée encore l'*Intramondes*, un bulletin hebdomadaire interne en format papier, proposant aux membres du personnel les dernières nouvelles du siège social et du « terrain », parlant des nouveaux projets et contrats, des nouvelles initiatives de communication ou encore des réalisations des employés.

La création de la *Boîte à outils* intervient également à cette période. Cette base de données, proposée en format électronique à partir de la moitié des années 1990, répertorie l'ensemble des outils

20. Le lecteur trouvera la liste des *Cahiers* édités jusqu'à présent en annexe 3, à la page 133.

techniques développés dans les projets de l'organisation. Supportant un transfert important des connaissances, la *Boîte à outils* permet donc aux membres du personnel de la SDID d'accéder à l'ensemble de ses expériences d'intervention. Enfin, pour renforcer, autant que possible, le contact entre les personnes œuvrant au siège social et celles travaillant sur le « terrain », un système d'information sur l'évolution des partenariats est mis en place, disponible sur le site intranet et Internet de l'organisation, comprenant un tableau de bord qui donne, chaque trimestre ou chaque semestre, de l'information sur les principaux indicateurs de performance (nombre de prêts, pertes sur prêts, augmentation d'actifs, etc.), liés à chaque partenaire²¹.

Cette décennie, dans la continuation des années précédentes, se voit donc caractérisée par l'objectif d'accroître la reconnaissance de la SDID par ses principaux bailleurs de fonds, tout en consolidant la structure, l'expertise ainsi que les activités de l'organisation, notamment dans les domaines de la législation bancaire, de l'intégration des réseaux et de l'informatisation. Les interventions de l'organisation touchent désormais également le secteur industriel et celui des services. Ses activités s'étendent aux ONG, aux microentreprises ainsi qu'aux secteurs de la transformation et de l'artisanat utilitaire. L'intervention de DID s'étend également, à partir de 1994, au domaine de l'informatisation. L'organisation connaît encore de nombreux changements stratégiques durant les années 1990. En effet, les divers projets et missions de la SDID partout dans le monde dépendent désormais de directions de programmes continentales, conséquence de la croissance considérable des activités et des effectifs de la SDID depuis les années 1980.

La SDID connaît donc, durant cette décennie, une période de renforcement et de développement dans ses zones d'intervention, notamment en Russie, en Jamaïque, ou encore en Côte d'Ivoire. Elle se concentre aussi sur son expansion en Amérique latine et en Asie à travers, notamment, des missions au Mexique et en Chine, tout en se consacrant à son introduction en Europe centrale ainsi qu'en Europe de l'Est, plus particulièrement en Hongrie et en Pologne, en Roumanie et en Lituanie²². Pourtant, l'organisation est contrainte de renoncer à certains projets. Ainsi, la SDID se retire d'Haïti, du Burundi, du Zaïre et du Rwanda à la suite du quasi-échec des initiatives sur place ainsi qu'au

21. Les tableaux sont accessibles sur le site Internet de DID, <www.did.qc.ca/fr/publications/default.html#tableau>, consulté le 5 mai 2010.

22. Selon Malservisi et Tereraho, « [o]n 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 » (1996, p. 15).

désengagement de l'ACDI dans ces pays dont la situation politique et économique est, alors, difficile. Soulignons cependant qu'en 1995, DID est impliquée dans une trentaine de projets répartis dans trente pays²³, mobilisant trente-cinq partenaires institutionnels partout dans le monde, et générant un chiffre d'affaires de seize millions de dollars.

Sur le « terrain », les coopératives d'épargne et de crédit ont plus particulièrement pour objectifs de moderniser les structures traditionnelles d'épargne, de faciliter ainsi que de populariser l'accès à l'épargne pour tous, et de favoriser l'intercoopération au niveau mondial afin d'amoindrir les disparités entre les pays du Nord et ceux du Sud.

En 1994, l'entreprise prend le nom qui est le sien aujourd'hui, Développement international Desjardins (DID). L'événement permet de mettre encore davantage en évidence la filiation avec le Mouvement²⁴.

Vers 1995, l'organisation compte quatre-vingt-cinq employés, dont trente-quatre membres envoyés en mission à l'étranger. À partir du début des années 1990, la croissance importante de l'organisation, les nouvelles orientations de gestion de la direction ainsi que l'abandon de la filière de développement rural amènent la recherche, en ressources humaines, de profils financiers spécialisés dans le domaine de la coopération d'épargne et de crédit et provenant donc, si possible, du Mouvement. La SDID profite également, depuis cette décennie 1990, des services de retraités de Desjardins, désireux de mettre à contribution leur expertise et leur expérience.

Un site Web propre à DID est créé en 1997, destiné à l'ensemble des publics de l'organisation, à savoir ses clients, partenaires et bailleurs de fonds, les dirigeants, employés et membres du Mouvement Desjardins, les chercheurs, étudiants ou simples curieux. D'emblée, il est possible d'y accéder via le site Web du Mouvement Desjardins.

1.4. 2000-2010: DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS, UNE MANIFESTATION CONCRÈTE DE LA DISTINCTION COOPÉRATIVE DU MOUVEMENT

DID fête ses trente ans d'existence en l'an 2000, tandis que le Mouvement Desjardins célèbre son centenaire. Ce double anniversaire a notamment été l'occasion de concevoir, pour les communicateurs de DID, un guide

23. Seize de ces trente projets internationaux se concentrent en Afrique, contre huit dans les Amériques et dans les Antilles, et trois chacune pour l'Asie et l'Europe centrale et de l'Est.

24. Une harmonisation des appellations de l'ensemble de ses filiales était l'objectif du Mouvement à travers cette opération.

d'activités présentant, dans vingt-six pays d'intervention, le Mouvement Desjardins à ses partenaires. Parmi d'autres activités de célébration²⁵, un séminaire d'importance s'est également tenu, rassemblant cent vingt-cinq partenaires d'une trentaine de pays du monde entier, et auquel prit part le président du Mouvement durant ces années, M. Alban d'Amours.

À ces mêmes partenaires internationaux se voit destinée la nouvelle revue de l'organisation, *Finance et communautés*. Les employés et dirigeants du Mouvement Desjardins, les bailleurs de fonds ainsi que les membres du personnel de DID sont les autres publics ciblés par cette dernière publication, destinée à les informer des stratégies et orientations de l'organisation, de ses nouveaux défis, des résultats obtenus sur chaque continent au travers de nombreux témoignages, de ses partenaires d'exception, de l'exposition de DID à l'international et, enfin, des innovations dans les domaines du développement, du microcrédit et de la coopération. Se voulant une nouvelle version de la revue *Par Ailleurs*, *Finance et communautés* met également en lumière les nouveaux moyens dont se dote l'organisation pour atteindre ses objectifs. Ainsi, en l'an 2000, DID s'associe à trois filiales du Mouvement Desjardins, le Régime de rentes du Mouvement Desjardins, Desjardins Sécurité financière et Groupe Desjardins, assurances générales pour créer le Fonds d'investissement pour le développement international (FONIDI). Cette source de capital se veut un levier financier favorisant la croissance d'institutions coopératives, mutualistes ou de finance de proximité dans les pays en voie de développement ou en transition, permettant également d'améliorer l'accès aux services financiers ainsi que la qualité de vie des populations locales.

Soulignons que l'« opération de séduction du Mouvement » (DID, 2004a, p. 11) se poursuit toujours durant cette décennie. DID espère ainsi profiter encore de l'importante contribution de Desjardins, qui se traduit notamment par l'augmentation du nombre des collaborations et prêts de services, le maintien et l'accroissement du soutien financier à DID, ainsi que l'amélioration du positionnement de DID dans les activités publiques du Mouvement. La sensibilisation du réseau Desjardins se fait également pour favoriser le recrutement de nouveaux

25. En ce qui a trait à la production de matériel promotionnel, mentionnons la dernière édition de la revue *Par Ailleurs*, proposant un numéro « spécial 30 ans » (hiver 2000) et une vidéo institutionnelle, intitulée *30 ans au service des communautés locales* (DID, 2000a), également produite pour souligner l'anniversaire de fondation de DID.

membres du personnel; en témoigne, notamment, la présence de DID pendant le Colloque annuel des directrices et directeurs généraux de caisses Desjardins, en 2001, qui lui permet d'informer les participants quant à ses activités et aux possibilités de carrière à l'étranger. À travers l'« opération de séduction » du Mouvement, DID a aussi pour objectifs d'obtenir davantage la considération du réseau Desjardins et de voir sa promotion être encouragée, par ce même réseau, à titre d'expert du Mouvement en matière de développement international et révélateur de sa conscience sociale.

Entre février et mai 2000, une campagne d'information, financée par l'ACDI, est donc organisée dans le but de permettre aux cadres et professionnels de toutes les composantes du Mouvement – l'ensemble des fédérations présentes au Québec, en Acadie, au Manitoba, en Ontario ainsi que les caisses et sociétés filiales – d'en apprendre davantage sur les retombées du développement international. Des dépliants, des insertions et articles parus dans *La Revue Desjardins* ainsi que dans la revue *Ma Caisse*, des campagnes d'affichage, la promotion du site Internet de DID comptent parmi les moyens de communication mis en œuvre afin d'atteindre cet objectif et en ce sens, l'abonnement au service de la mise à jour électronique du site Internet de DID est également offert gratuitement à tous les membres, employés et dirigeants du Mouvement. L'étude d'impact réalisée à la suite de cette campagne d'information de 2000 nous apprend qu'avant celle-ci, 23 % des cadres et des professionnels des composantes du Mouvement estiment connaître « beaucoup » DID et ses activités; 39 % d'entre eux estiment en savoir « assez » contre 32 % pensant en savoir « peu » et 6 % estimant ne connaître « pas du tout » l'organisation en question. Soulignons qu'à la suite de cette campagne d'information, 88 % des personnes ayant participé à l'étude d'impact ont déclaré leur intérêt pour remplir un mandat à l'étranger. Les résultats obtenus en ce qui a trait au recrutement de personnel qualifié en vue de la réalisation de missions internationales ont donc été fort satisfaisants (Direction des communications, 2000, p. 4).

Ces activités de sensibilisation au développement international voient encore, en 2003, le lancement, en collaboration avec l'ACDI, du projet Partenariat Nord-Sud, qui invite les caisses Desjardins à contribuer financièrement à l'informatisation de trois cents coopératives d'épargne et de crédit d'Afrique et d'Haïti, partenaires de DID. Depuis les débuts de cette opération jusqu'en 2006, quelque deux cent soixante-dix caisses Desjardins du Québec et de l'Ontario répondent favorablement à cet appel. Cette initiative permet d'atteindre, en 2003, l'objectif fixé par DID dans le cadre de ce programme, à savoir la création d'un Fonds

Partenariat Nord-Sud s'élevant à 1,6 million de dollars²⁶ (*Partenaires Nord-Sud*, décembre 2005, p. 1). DID participe encore directement à l'évolution technologique des coopératives de par le monde en favorisant l'introduction, en 2004, de l'outil informatique « AMIO » (Application mobile d'information sur les opérations), sorte d'ordinateur de poche permettant l'informatisation des caisses à moindre coût ainsi qu'une grande mobilité aux agents de crédit.

Créé en 1997, le site Internet de DID est repensé au printemps 2001, puis révisé en 2004-2005.

Révision de l'architecture médiatique, plus grande rapidité d'accès et de navigation, ajout d'un moteur de recherche, un contenu revu, mettant en avant l'expertise en finance communautaire de DID, ses champs d'activités, ses résultats, études, analyses statistiques et recherches, ainsi qu'une nouvelle fenêtre dédiée aux carrières envisageables au sein de l'organisation : cet outil privilégié de communication constitue désormais une nouvelle plate-forme informationnelle destinée notamment à des publics davantage spécialisés, comme les professionnels à la recherche d'emploi, les partenaires acquis ou potentiels, les bailleurs de fonds ou encore les experts en microfinance. Le nouveau site Internet véhicule depuis lors l'image institutionnelle de DID à laquelle s'ajoute, en 2003, une nouvelle identification visuelle, proposée par le Mouvement à toutes ses filiales (Direction Coordination de la mise en marché et du décloisonnement, juin 1995).

Fidèle à son orientation, DID ne dédaigne aucune occasion pour continuer à se tailler une place dans le monde de la recherche en microfinance durant cette nouvelle décennie : l'organisation participe durant l'été 2000, parmi d'autres exemples, au programme de formation en ce domaine dispensé par l'Economics Institute de l'Université du Colorado, permettant ainsi à quatre « ambassadeurs » de DID de faire la promotion du modèle coopératif et de l'expérience particulière du Mouvement Desjardins auprès d'un panel international d'experts de la finance communautaire, de praticiens, de représentants de bailleurs de fonds, de consultants et de chercheurs. Cette mission permanente d'éducation amène DID à multiplier les partenariats et à établir en Russie, en collaboration avec la Rostov State University of Economics, le programme de formation à distance PROFI (« Professionnalisation des institutions financières », en russe), portant sur la gestion des coopératives d'épargne

26. Le Fonds se voulant « un outil d'autonomie et de pérennité », les réseaux bénéficiaires s'engagent à rembourser 25 % du montant qui leur est offert, le restant constituant un fonds pour l'entretien et le remplacement de l'équipement informatique.

et de crédit²⁷. Dans le cadre d'une consultation menée par l'ACDI, DID publie encore un mémoire, *Pour une aide internationale plus efficace*, présentant des recommandations ayant trait au pouvoir des coopératives dans le renforcement de la société civile, à la mise en œuvre des stratégies de développement ou encore au lien unissant la microfinance et le développement social (*Finance et communautés*, automne 2001, p. 10). Enfin, sur une note plus légère, DID poursuit ses efforts pour l'éducation, la sensibilisation du grand public québécois à la coopération et au développement, avec l'organisation, en 2005, du concours Bâtir l'avenir maintenant! Cet événement, organisé conjointement par DID et Radio-Canada International (RCI), suscita la participation de plus de quatre cents jeunes de 18 à 30 ans, issus d'une quarantaine de pays. D'autres événements similaires voient le jour, comme le concours annuel Je fais ma part qui profite, depuis sa création en 2006 jusqu'à nos jours, de l'existence des réseaux de communication et de publicité du Mouvement, ainsi que de ceux de l'ACDI²⁸.

À ce propos, c'est dès 1970 que s'établit une collaboration sur le plan de la promotion et de la communication entre DID et l'ACDI, fruit de contacts constants et de collaborations ponctuelles entre les deux organisations. Sans qu'il n'y ait jamais eu un accord formel ou l'établissement d'une politique en ce sens, cela se traduit, jusqu'à 2010, par une participation récurrente des deux entités à leurs actions et événements respectifs. À titre d'exemple supplémentaire au concours Je fais ma part, soulignons la collaboration d'un représentant de l'ACDI prenant la parole, chaque année, à l'assemblée générale annuelle de DID, la participation de DID à la Semaine du développement international organisée par l'ACDI, la production conjointe de certaines publications, la mise en évidence des deux organisations dans leurs revues,

27. Le partage d'expertise et l'implication de DID dans leur milieu d'intervention, associés au volet « formation et éducation » cher à l'organisation, prennent parfois des formes inattendues. Au Bénin, par exemple, DID a mis en place, en 1994-1995, un programme panafricain de formation et d'appui à la mobilisation de l'épargne (Panef), en relation avec l'Institut supérieur de formation panafricain de Cotonou, l'Institut supérieur coopératif du Bénin (ISBEC), et avec le concours de l'Université de Sherbrooke ainsi que de la Télé-université du Québec. Toujours d'actualité en 2010, ce programme semi-virtuel en formation et gestion coopérative propose à une vingtaine de participants des formations très appliquées sur des thèmes tels les aspects financiers d'une coopérative, la gestion administrative, le développement institutionnel, le travail d'équipe, le contrôle, le marketing, etc. Cette formation, actuellement disponible en français et en anglais, se poursuit généralement deux ou trois mois au-delà du nombre de séances prévues, grâce à la création d'un blogue permettant des interventions et des échanges ultérieurs.

28. L'édition 2009 du concours a permis d'intéresser quelque sept cents jeunes à la coopération et à la finance de proximité.

dépliants et autres productions respectives ou encore l'exposition de DID à travers le Programme d'information sur le développement (PID) de l'ACDI²⁹. Ce projet, toujours d'actualité en 2010, soutient financièrement des projets de télévision, de radio, de publications, d'expositions ainsi que toute autre initiative d'ordre communicationnel ayant pour objectif la sensibilisation du public canadien aux thématiques du développement international et de la coopération, à travers les médias et au sein du milieu scolaire³⁰.

DID a fêté ses 35 ans en 2005, célébration coïncidant avec l'Année internationale du microcrédit. M. Michel Doray, qui assumait la direction de DID de mai 1980 à septembre 1989, souligne, à cette occasion, les défis relevés ainsi que les progrès réalisés par l'organisation en mettant l'accent sur

[...] [son] enracinement beaucoup plus profond et durable au sein de Desjardins, [sa] grande capacité d'adaptation et [la] consolidation de son positionnement dans le contexte de mutations majeures affectant la coopération internationale et ses diverses instances, [l']élargissement de la portée et des retombées de ses interventions, [l']accroissement continu de la compétence de son personnel ici [au siège social] et sur le terrain, [le] renforcement de ses communications internes et externes, [l']optimisation de son administration [...] (Doray, 2000, p. 2).

Durant la période 2000-2005, une distanciation importante s'est opérée dans les relations entre l'ACDI et DID, à la suite d'une auto-évaluation de l'ACDI mettant en évidence le nombre considérable des financements accordés à DID. En effet, DID recevait alors environ 90 % du portefeuille de microfinance canadien³¹.

29. L'ACDI, dans ce cadre de collaboration sur le plan de la promotion et de la communication, n'est pas productrice de messages, ensuite diffusés par DID. L'ACDI promeut DID, ses activités et réalisations à travers un certain nombre de ses propres canaux de communication et événements, et finance DID afin qu'il élabore des programmes et retienne des moyens pour faire de même. À travers la mise en évidence des résultats de DID, c'est l'ACDI qui est ainsi elle-même valorisée. L'ACDI représente donc une sorte d'intermédiaire communicationnel, parrainant nombre d'actions de communication institutionnelle de DID (ses dépliants, ses vidéos institutionnelles, ses *Cahiers* et autres publications techniques, ses revues externes, etc.).

30. Agence canadienne de développement international, <www.acdi-cida.gc.ca/pid>, consulté le 5 mai 2010.

31. Ce pourcentage s'est, dès lors, vu réduit à la suite, notamment, de certains changements d'orientation dans l'aide internationale de l'ACDI. Un virage amorcé dans ce cadre, à titre d'exemple, comportait une diminution importante du taux d'acceptation de projets élaborés par des agences qui mettaient l'accent sur l'accompagnement technique, au profit de simples dons de ressources.

La relation entre les deux institutions avait été également altérée, durant cette période, car les experts de DID étaient alors perçus comme étant principalement centrés sur l'obtention de contrats. L'année 2005 a néanmoins vu la reprise de meilleures relations et le rétablissement d'un climat de confiance entre les deux institutions. Cette même année, l'ACDI remet à l'organisation un mandat d'une valeur de 14,5 millions de dollars, le plus important de son histoire, destiné à appuyer sur une période de dix ans le développement des coopératives d'épargne et de crédit en Haïti. En mars 2007, une entente de quatre ans (2007-2011) est signée entre les deux institutions dans le cadre du programme Partenariat canadien de l'ACDI³², pour favoriser l'accès aux services financiers dans les pays en voie de développement. Cet accord prévoit une contribution financière d'envergure de la part de l'ACDI (19,85 M\$), à laquelle s'ajoutent 6,6 millions de dollars (4,4 M\$ en espèces, et 2,22 M\$ en services) versés par le Mouvement Desjardins pour la réalisation de cette programmation (DID, mai 2007). Ainsi que le soulignait déjà en 1996 M^{me} Huguette Labelle, la présidente de l'ACDI (1993-1999):

Nos deux institutions ont les mêmes priorités: promouvoir la démocratie ainsi que favoriser le développement durable afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère. De plus, en partageant les mêmes valeurs qui sous-tendent la formule coopérative, nous contribuons à l'amélioration des conditions de vie des moins favorisés et aux efforts d'ajustement des économies. L'expérience du Canada dans le domaine des coopératives et l'expertise de DID – qui n'est plus à démontrer – assurent une collaboration prometteuse avec tous les pays en développement, collaboration qui se répercute sur l'ensemble de la communauté d'affaires du Canada (DID, 1997, p. 5).

Néanmoins, pour raffermir la position de l'organisation dans cette situation quelque peu particulière, la Direction des Communications de DID propose, en 2004, un important plan stratégique pour les années 2005-2008, qui s'inscrit dans la tradition communicationnelle établie les années précédentes³³ (DID, novembre 2004a, p. 10). Ses

32. Les programmes du Partenariat canadien soutiennent les initiatives de coopération internationale conçues et mises en œuvre par les organismes canadiens des secteurs privé et bénévole. À ce sujet, voir l'onglet prévu par l'ACDI, <www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/JUD-11291243-N24>, consulté le 5 mai 2010.

33. Soulignons, à ce sujet, que les objectifs de communication établis en 2004 rejoignent les priorités fixées dans la planification stratégique 2002-2006 de DID. En effet, on y met en relief la nécessité, sur le plan communicationnel, de se focaliser premièrement sur la sensibilisation au développement international, particulièrement chez Desjardins et dans la communauté des affaires, en mettant en avant les réalisations de DID et

orientations visent une correspondance optimale des activités de communication, internes comme externes, aux fonctions stratégiques de l'organisation :

Dans un contexte où la concurrence en microfinance est de plus en plus forte et où l'aide canadienne tend vers une approche déliée, la préoccupation pour le développement d'affaires et la mise en marché est de plus en plus grande à DID. Cette préoccupation fait émerger de nombreux questionnements, à savoir comment DID est-il perçu ? Le positionnement de DID est-il clair ? Quels sont les impacts de ses activités de communication ? Y a-t-il moyen de les maximiser ? Des questionnements qui mettent en lumière l'importance de lier les communications aux activités de développement d'affaires et qui soulignent la nécessité de mettre en place des actions de communication interne qui permettront de partager avec l'ensemble des employés les messages, valeurs et positionnements à transmettre lors de la mise en marché de l'institution afin d'atteindre une plus grande cohérence institutionnelle (DID, 2005, p. 3).

Une avancée majeure dans la reconnaissance de l'expertise de DID se produit justement en septembre 2007, avec la création de Proxfin³⁴, un « réseau international d'échange et de réflexion » (DID, 2007, p. 13) regroupant les vingt-trois sociétaires de l'organisation, partout dans le monde³⁵. Cette association, vitrine unique mettant en avant les réalisations et l'offre de services de DID, est gérée par son unité des Communications mais appartient à ses partenaires-membres. Elle permet de mettre en commun les expériences de chacun, et de se consulter par le biais de l'intranet, d'émettre des opinions en matière de microfinance, de réglementation, d'intervention dans la lutte contre la pauvreté, etc.³⁶ (DID, 2007, p. 14). Ainsi que le met en évidence le passage suivant de la vidéo institutionnelle *L'expertise en réseau*,

[...] [o]utre les échanges Nord-Sud, le réseau de contact mis en place par DID rend désormais possible l'entraide entre partenaires. C'est ainsi que des partenaires qui planifient des changements

les résultats de ses partenaires, deuxièmement sur une visibilité et une notoriété majeures de DID auprès des principaux acteurs de l'industrie et, troisièmement, sur la fierté des partenaires d'être associés à DID et de partager les mêmes valeurs.

34. Proxfin est la contraction des mots « finance de proximité ».

35. Le lecteur pourra trouver en annexe 4, à la page 137, la liste des membres sociétaires de Proxfin.

36. Ainsi que cela se trouve souligné dans le Rapport d'activités 2006 de DID, « [l]a vision de développement de Proxfin s'appuie sur les convictions suivantes : 1. Proxfin reconnaît que la performance est le seul gage de pérennité et que c'est à cette condition que les institutions de finance de proximité peuvent réaliser leur mission de desservir adéquatement et sur une base durable les individus et familles de leur communauté. La transparence et la bonne gouvernance figurent au cœur de cette ambition de performance. 2. Bien qu'elles privilégient le modèle coopératif et qu'elles

importants peuvent échanger avec d'autres qui les ont déjà vécus. [Comme le souligne monsieur Paul Bantar, du réseau Camccul du Cameroun,] « Je suis allé au Sénégal, et c'était la première fois, en tant que président du réseau, que j'interagissais avec un autre réseau en Afrique. Cette année, nous avons travaillé de façon isolée. Nous ne savions pas que d'autres façons de faire les choses avaient cours ailleurs. En travaillant avec DID, nous avons été exposés aux façons de faire des réseaux d'Afrique de l'Ouest. » [Comme le souligne également monsieur Guillermo Cua, du réseau Nattco des Philippines,] « Nous avons eu la chance, grâce à cette coopération internationale, de visiter d'autres expériences de Desjardins dans d'autres pays en développement. Nous avons pu voir, par exemple, le développement qui a eu lieu au Mexique. Je crois que c'est l'une des dimensions des collaborations internationales que nous entretenons. Cela permet l'établissement d'un dialogue Sud-Sud et divers apprentissages entre nous qui s'ajoutent aux transferts de connaissance Nord-Sud » (DID, 2004a).

Le réseau Proxfin facilite également l'accès à l'information et permet aux partenaires de bénéficier de publications trilingues spécifiques, proposées par DID. Une page entière est consacrée à Proxfin dans le bulletin semestriel *Finance et communautés*. L'unité des Communications organise également des sondages, des événements, des rencontres entre partenaires. Ainsi que le souligne un communicateur de l'organisation,

[...] [i]l y a aussi l'objectif d'unir les voix pour mieux se faire entendre sur la scène internationale. Ce sont des institutions qui ont parfois l'impression que leur modèle ou que leur façon de fonctionner n'est pas assez reconnu; ils n'ont pas assez d'ouverture sur la scène internationale; les bailleurs de fonds ne tiennent pas toujours compte de leurs vraies préoccupations, etc. En se regroupant, ce n'est plus une petite institution qui touche deux cent mille personnes dans son pays: ce sont vingt-trois institutions qui touchent trente-cinq millions de personnes.

cherchent à rendre les services financiers accessibles aux moins nantis, les institutions membres de Proxfin privilégient la diversité des institutions (nécessaire à un plus grand accès aux services financiers), la diversité des clientèles visées (pour que les institutions soient réellement inclusives et pérennes) et la diversité des produits offerts (afin de répondre adéquatement à l'ensemble des besoins rencontrés). 3. Proxfin privilégie l'intégration. Celle-ci se traduit d'abord par l'inclusion de représentants de la communauté au sein des instances décisionnelles des institutions, mais aussi, dans le cas des coopératives, par le regroupement en réseau fédéré. Les membres de Proxfin ont eu l'occasion d'établir ensemble un plan de travail couvrant la période 2007-2008 lors d'une rencontre qui s'est tenue en marge du Sommet global du microcrédit, à Halifax. Ce plan prévoit, entre autres, le lancement de divers "chantiers" sur des thèmes constituant des préoccupations communes pour les partenaires, de même que l'organisation de séminaires techniques.»

Outre le réseau Proxfin, les efforts soutenus d'exposition de DID à l'international se traduisent par de nombreuses autres collaborations et la tenue de divers événements. Ainsi, DID compte des représentants au conseil d'administration du Conseil canadien pour l'Afrique (CCAfrique), une organisation à but non lucratif qui se consacre à publier les relations commerciales et les investissements entre les communautés d'affaires canadiennes et africaines. En 2005, à l'occasion de l'Année internationale du microcrédit des Nations Unies, qui coïncide avec son 35^e anniversaire, DID organise à Québec un événement d'envergure : l'ensemble de ses partenaires – plus de cent vingt collaborateurs en provenance de vingt-deux pays – sont réunis lors d'un séminaire international (25 et 26 mai) ayant pour thème général l'accessibilité des services financiers, et au cours duquel des sujets tels les défis auxquels font face DID et ses partenaires sont abordés. En 2006, DID s'est engagé à présider le Comité de développement de la Fédération internationale des mutuelles d'assurance, (ICMIF), et participe à plusieurs comités de travail du Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP)³⁷. Cette même année, le Sommet global du microcrédit de Halifax, réunissant deux mille participants issus de cent douze pays, a notamment été l'occasion « [...] de faire valoir la distinction coopérative de Desjardins et le rôle prépondérant que [DID joue], ici comme dans certains des pays les plus défavorisés de la planète, en faveur d'un meilleur accès à la ressource financière³⁸ » (DID, mars 2007) (*Finance et communautés*, janvier 2007, p. 11). Enfin, du 15 au 17 octobre 2008, DID a participé, à Québec, au *Rendez-vous de la coopération québécoise et canadienne dans la Francophonie*, en marge du Sommet de la Francophonie (DID, 18 mars 2008). Cet événement, soutenu notamment par l'ACDI, a été l'occasion, pour DID, de faire connaître son expertise et son savoir-faire auprès des nombreux délégués des pays de la Francophonie présents, à travers la présentation des résultats concrets de ses actions de coopération internationale.

DID obtient encore des contrats conséquents, au travers de partenariats durables : en 2008, l'organisation s'associe pour sept ans à la Banque interaméricaine de développement (BID) pour développer quatre Centres financiers aux entrepreneurs (CFE) dans les pays membres

37. Ce réseau associe plus de quarante organisations nord-américaines, privées et bénévoles, avec l'objectif de soutenir des programmes de micro et petites entreprises dans les pays en voie de développement. Small Enterprise Education and Promotion Network, <www.seepnetwork.org/>, consulté le 5 mai 2010.

38. Source : Mouvement des caisses populaires Desjardins du Québec, <www.desjardins.com/fr/a_propos/salle_presse/la_une/allocutions/2007033107.jsp>, consulté le 13 avril 2008.

de la BID en Amérique latine et dans les Caraïbes. À terme, quelque 430 000 micro et petits entrepreneurs pourront bénéficier de services financiers de qualité et adaptés à leurs besoins grâce à ce projet (*Finance et communautés*, septembre 2008; format électronique). Début 2010, DID s'est également vu confier deux mandats très importants, visant le renforcement des associations professionnelles de microfinance en Afrique de l'Ouest, plus particulièrement au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée-Bissau, au Mali, au Niger, au Sénégal ainsi qu'au Togo (*Finance et communautés*, janvier 2010, p. 6).

DID se présente donc, en 2010, comme une société sans but lucratif, spécialisée en consultation et en gestion de projets internationaux, présente dans plus de vingt-cinq pays en Amérique latine, aux Antilles, en Afrique francophone, en Asie du Sud-Est et en Europe centrale. Ses activités comprennent les études de marché³⁹, la mise en place et le renforcement de coopératives d'épargne et de crédit, d'entreprises et d'organismes non gouvernementaux⁴⁰, l'encadrement de stagiaires étrangers en perfectionnement au Canada ainsi que l'identification, la planification, l'exécution, l'encadrement, le contrôle et l'évaluation de projets à l'étranger, assumés entièrement ou partiellement par DID⁴¹.

1.5. UN PERSONNEL PORTEUR

Les exigences de recrutement des membres du personnel de DID semblent traduire, au fil des décennies, une prise de conscience toujours plus importante, de la part des dirigeants de l'organisation, du rôle fondamental de leurs employés, vecteurs informationnels et ambassadeurs de l'image, des valeurs ainsi que du projet de l'entreprise, à l'interne comme à l'externe, sur le plan national comme à l'international. Les années passant, les exigences d'embauche, mêlant de façon égale polyvalence et spécialisation, se sont donc faites plus pointues, à cause de la nature des mandats de DID, des contraintes imposées par les bailleurs de fonds ainsi que de la concurrence accrue dans le secteur de la microfinance et du développement international. Ainsi, en 2010, les candidats doivent pouvoir compter, idéalement, sur la connaissance

39. Ces services comprennent les recherches ayant trait à la faisabilité, l'élaboration de plans directeurs, l'analyse financière et technique, l'évaluation organisationnelle de projets, la réalisation d'études socioéconomiques, l'élaboration d'instruments d'analyse et de méthodes de gestion de projets.

40. Ces services comprennent les activités d'animation et de formation, de vulgarisation de techniques de production, d'implantation de plans comptables, d'administration, de gestion coopérative, etc.

41. Dans ce cadre, le crédit à l'habitat s'est ajouté aux domaines d'intervention de l'organisation en 2002.

et la pratique de plusieurs langues, sur une expérience à l'international, éventuellement sur une implication dans le secteur communautaire. Une connaissance du Mouvement Desjardins, du milieu bancaire, de la gestion ainsi qu'une solide expertise dans un secteur particulier constituent également des atouts importants, depuis le début des années 1990: la croissance importante de l'organisation, les nouvelles orientations de gestion de la direction ainsi que l'abandon de la filière de développement rural amènent de plus en plus la recherche de profils financiers, spécialisés notamment dans le domaine de la coopération d'épargne et de crédit. L'organisation profite d'ailleurs, depuis cette décennie 1990, des services de retraités de Desjardins, désireux de mettre à contribution leur expertise et leur expérience. Le Mouvement reste actuellement un bassin de recrutement important, puisque 50 % des employés de DID en proviennent encore. La connaissance de Desjardins, de ses valeurs et de son histoire a actuellement d'autant plus de poids, comme le souligne un membre de DID, que

[...] le marché s'est raffiné, au niveau de la demande. [...] on est rendu, très souvent, à [se] référer à Desjardins comme à une marque de commerce, véhiculant des façons d'opérer, des modes d'organisation, une structure, etc., qui sont propres à Desjardins, et c'est de plus en plus ça qu'on nous demande...

Qu'en est-il de la formation même destinée aux membres du personnel de DID ?

Durant la première décennie d'existence de l'organisation, l'apprentissage des conseillers-« terrain » comporte essentiellement la préparation technique nécessaire à la réalisation du mandat et la présentation des procédures administratives à suivre. Pris en charge par le responsable supervisant son projet, l'intervenant reçoit également des informations portant sur la CIDR-Canada, sur le Mouvement et son histoire. Le thème de la communication avec les populations locales n'est pas abordé lors des sessions de formation et les informations au sujet de la zone d'intervention, de ses caractéristiques et de ses traits culturels, sur le plan de la vie quotidienne, sont rares. Entre 1970 et 1980, il semble n'exister aucun support formel, à ce sujet, pour les coopérants. Tout cela s'apprend sur place, « sur le tas ». Si, depuis la seconde moitié des années 1970, l'ACDI contribue parfois, ponctuellement et sur demande, à la préparation des conseillers-terrain, les carences de la formation offerte sont néanmoins importantes.

La seconde partie des années 1980 voit l'élaboration d'un Programme d'intégration des coopérants, d'une durée approximative de deux semaines et encore d'actualité en 2010. Cette formation, donnée au siège social, à Lévis, et destinée aux nouveaux employés ainsi

qu'à tout intervenant s'étant vu confier une mission à l'étranger, est élaborée «sur mesure», selon le profil de chacun ainsi qu'en fonction des particularités du mandat octroyé. Elle répond à la préoccupation croissante des instances dirigeantes de l'organisation, conscientes de l'importance du rôle de vecteur d'information de tout membre du personnel de la SDID. Gérée conjointement par la Direction des ressources humaines ainsi que la Direction développements et communications, la formation consiste en des rencontres avec tous les membres du comité de direction, les directeurs de services ainsi qu'avec toute autre personne occupant un poste-clé au sein de l'entreprise, y compris dans les services de la comptabilité et de l'informatique. Peu importe le niveau d'ancienneté de l'employé, ces rencontres systématiques se font pour chaque départ en mission, même lorsqu'elles sont de courte durée, et également dans le cadre de tout changement de poste significatif, dès lors qu'un employé est susceptible de se trouver confronté à un nouvel environnement, à de nouveaux partenaires. De cette façon, l'intervenant acquiert une connaissance claire et approfondie des rouages de DID, de ses différents services, de sa philosophie, de son offre de services et de son potentiel sur le plan de l'expertise. Ainsi, il est également informé de ses méthodologies, de ses orientations en matière de développement, d'investissement, de développement des affaires ainsi que de la place et du rôle de chacun dans l'organisation.

À partir du début des années 1990, consciente de l'importance d'uniformiser les perceptions qu'ont les membres de DID, la direction de l'organisation donne à l'unité des Communications le mandat d'élaborer une présentation institutionnelle interpersonnelle, proposant une introduction à DID ainsi qu'au Mouvement Desjardins, à leurs services, missions, engagements et orientations. Destinée aux employés lors de leur intégration et complétant l'apprentissage de tout nouvel employé ou intervenant sur le terrain, cette initiation utilise notamment des informations présentes sur le site Web de l'organisation ainsi que des documents généraux tels les rapports annuels, les bulletins, les brochures récapitulatives ayant été réalisées pour les 30^e et 35^e anniversaires de fondation de l'organisation, etc. Si, de plus, la nouvelle recrue ou l'intervenant a besoin d'une formation spécifique complémentaire ayant trait, par exemple, à la gestion d'une caisse, à sa restructuration ou, encore, aux opérations financières, elle se verra offrir une période d'apprentissage au sein d'une caisse populaire, d'une unité ou d'une filiale du Mouvement, aux frais de celui-ci. Ces stages d'immersion avec des experts de Desjardins sont le fruit d'une entente de type informel avec le Mouvement, permettant l'intégration, pendant une période limitée, de membres du personnel de DID.

En ce qui a trait à la préparation du personnel même de DID, les intervenants sur le « terrain » reçoivent, depuis le milieu des années 1980, une formation au Centre d'apprentissage interculturel (CAI)⁴², qui accueille des employés d'organisations canadiennes réalisant des contrats ou des mandats pour l'ACDI. Cette formation devient obligatoire, en 2008, pour tout coopérant destiné à travailler pour la première fois à l'étranger, dans le cadre d'un projet financé par l'organisation. Incluant des rencontres avec des personnes originaires du pays d'intervention ainsi qu'avec des coopérants y ayant vécu et travaillé, cette formation aborde les thèmes de l'adaptation pratique à la vie quotidienne (santé, nourriture, adaptation psychologique, habillement, habitat, mises en garde éventuelles, etc.) et à la culture du pays d'affectation. Cette formation proposée par l'ACDI comporte l'essentiel des informations d'ordre culturel proposées au conseiller-« terrain ». Étonnamment, cette dimension n'est pratiquement pas abordée, en 2010, au sein de DID même, comme d'ailleurs, le sujet de la communication interculturelle. Par contre, les intervenants développent certainement, au fil des missions, des compétences interpersonnelles importantes avec leurs partenaires, privilégiant l'empathie et l'écoute.

Encore aujourd'hui, la préparation offerte par l'ACDI aux conseillers-« terrain » constitue la principale différence entre la formation dispensée aux intervenants et celle proposée aux autres employés de DID. Contrairement aux premiers, les professionnels et cadres œuvrant au siège social de DID se voient offrir, depuis 1994, des séances de perfectionnement environ quatre fois par année, durant un ou deux jours. Ces réunions, regroupant environ quarante personnes et auxquelles est associée l'équipe des Communications, constituent des sessions de partage d'information sur des thèmes variés, concernant de près ou de loin les activités de l'organisation, tels le crédit, les solutions technologiques, l'épargne, les centres financiers aux entrepreneurs, etc. Précisons que le personnel est consulté au début de chaque année, au moyen de sondages permettant de traduire les sensibilités ou les attentes des participants. Selon ses priorités de gestion et de développement, le comité de direction peut également ajouter ou présenter un thème jugé prioritaire. La vision et le point de vue de DID par rapport aux thèmes traités sont clairement explicités au cours des discussions qui favorisent l'échange ainsi qu'une synergie entre professionnels et cadres de DID,

42. Créé en 1969, le CAI a été intégré en 1996 à l'Institut canadien du service extérieur d'Affaires étrangères et Commerce international Canada, <www.international.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/index-fra.asp>, consulté le 5 mai 2010.

ceux-ci étant centrés, la plupart du temps, sur des projets individuels favorisant un certain isolement. Une revue des écrits sur les sujets abordés est également réalisée, faisant état des pratiques, techniques et outils existants. Des spécialistes invités de Desjardins interviennent également dans le cadre de ces discussions. Enfin, mentionnons que, sur demande, tout employé a accès à des formations externes comme, par exemple, des stages de perfectionnement ou d'apprentissage en langues étrangères, en informatique ou dans d'autres domaines. L'organisation supporte également les mises à jour nécessaires au maintien des titres professionnels.

Les membres du personnel de DID ont donc bénéficié assez rapidement, au fil des décennies, d'une considération marquée. Ainsi que le soulignait le *Plan de communication 2005-2008* de l'organisation, «l'employé est porteur du développement et de la vision de l'entreprise» (DID, novembre 2004, p. 16). En 2010, cela se traduit concrètement par une grande transparence permettant aux membres de DID d'être constamment au courant des orientations de l'organisation, de l'acquisition de contrats ou encore des caractéristiques des projets menés (les acteurs concernés, le budget alloué, la durée du projet, son évolution, etc.) (DID, juin 2004, p. 15). En 2010, les intervenants sur le «terrain» reçoivent donc une formation de l'ACDI au Centre d'apprentissage interculturel (CAI). Ils bénéficient aussi du Programme d'intégration des coopérants. Conseillers sur le «terrain» et personnel du siège social se voient également offrir, à leur arrivée dans l'organisation, une présentation «institutionnelle» de l'équipe des Communications. Enfin, les employés œuvrant au siège social profitent de séances de perfectionnement au cours de l'année. La bonification et la complexification de la formation destinée au personnel de DID, au fil des décennies, semblent donc traduire une forte prise de conscience que les résultats de l'organisation reposent sur les compétences et l'engagement de son personnel, «le pilier central de DID» (*Par Ailleurs*, hiver 2000, p. 5).

1.6. DES VALEURS AU CŒUR D'UNE INTERVENTION COOPÉRATIVE INTERNATIONALE

Les valeurs et principes de DID sont au cœur des messages de communication institutionnelle de l'organisation depuis sa création, en 1970. Les interventions mêmes de DID s'appuient sur certains grands principes fondamentaux et valeurs mis en évidence dans sa mission, qui consiste à

[...] renforcer la capacité d'agir et d'entreprendre des populations moins nanties des pays en voie de développement ou en transition en favorisant la maîtrise d'institutions financières à propriété collective et à rayonnement communautaire⁴³.

En 2010, DID promeut les valeurs et principes à la base de la coopération, ceux-là mêmes mis en avant par Desjardins. Comme le soulignait un ancien président du Mouvement, M. Alban D'Amours, les valeurs de DID constituent un héritage direct du Mouvement :

[i]nspirés par les valeurs de solidarité et d'entraide, les artisans de Desjardins d'hier et d'aujourd'hui ont multiplié les efforts et permis à leur mouvement de sans cesse améliorer son offre de services. Ces valeurs généreuses ne connaissent pas de frontières, elles ont inspiré, dès l'année 1970, la fondation de Développement international Desjardins (DID, 2005a, p. 3).

Le Rapport annuel 2009 de DID va jusqu'à considérer la spécificité coopérative de l'organisation comme « [...] associée à l'ADN même de Desjardins » (DID, 2010, p. 3).

Ces valeurs sont donc l'égalité, l'équité et la solidarité, l'entraide, l'honnêteté, l'intégrité et la rigueur, la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelle, ainsi que l'altruisme. Mentionnons encore, parmi d'autres fondements, l'exercice démocratique du pouvoir par les membres et leurs représentants, la participation économique des membres à la propriété et aux résultats, l'éducation et la formation à la coopération ou, encore, l'engagement de la coopérative envers sa communauté. Parmi les principes à la base même de l'action de DID, il y a également l'argent au service du développement humain, ou encore l'accessibilité aux services financiers qui constitue un droit pour tous, amenant donc l'organisation à répondre aux besoins de populations souvent pauvres et marginalisées.

L'ensemble de ces valeurs déclarées sont, fort souvent, présentes dans les messages institutionnels émis par l'organisation. À titre d'exemple, mentionnons l'intervention de la P.-D.G. actuelle de DID, M^{me} Anne Gaboury, dans l'une des publications de l'organisation :

[...] dès 1970, alors que le Mouvement Desjardins décidait de faire rayonner les valeurs coopératives et de partager son savoir-faire en créant DID, quelques grands principes ont d'emblée marqué nos projets et ont par la suite continué de nous servir de phare. Hérités du Mouvement Desjardins et ancrés dans l'esprit de solidarité qui animait son fondateur, Alphonse Desjardins, ces

43. Développement international Desjardins, <www.did.qc.ca/fr/qui-sommes-nous/vision.html>, consulté le 5 mai 2010.

principes sont les suivants : L'accès aux services financiers est une nécessité, et non un simple privilège. Il importe dès lors de mettre en place des stratégies innovatrices pour s'assurer de joindre l'ensemble de la population, incluant les communautés isolées et les personnes à très faible revenu. Il faut encourager la création d'institutions financières démocratiques et à propriété locale, qui tablent sur l'épargne et les capacités locales. Ces institutions sont ainsi en mesure d'offrir un accès à long terme aux services financiers et traduisent le désir et la capacité des communautés de répondre elles-mêmes à leurs besoins en cette matière. [...] [DID place] l'individu au cœur de toutes ses interventions et tâchant d'innover constamment pour qu'il ait accès à des services qui répondent vraiment à ses besoins. Enfin, DID croit très fermement en l'importance de partenariats forts et durables. C'est à travers eux qu'ont lieu les apprentissages et les développements qui permettent une réelle amélioration des conditions de vie des populations défavorisées⁴⁴ (*Finance et communautés*, septembre 2005, p. 2; Cardin, 1992, p. 46).

Les valeurs déclarées de DID sont associées à un certain nombre de valeurs opérantes présentes, notamment, dans les procédures de gestion de l'organisation, dans les différents aspects de son fonctionnement, dans la mise au point et la réalisation de ses missions sur le « terrain ». Ces valeurs opérantes contribuent donc quotidiennement à l'élaboration d'une véritable philosophie de gestion, propre à DID.

44. La plupart de ces valeurs sont, soulignons-le, présentées dans la mission même du Mouvement Desjardins, qui est de « [c]ontribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de notre champ d'action en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux; en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de nos membres, de nos dirigeants et de nos employés ». Mouvement des caisses populaires Desjardins du Québec. <www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/mission.jsp>, consulté le 5 mai 2010.

L'organisation fait donc volontairement la promotion des mêmes valeurs que le Mouvement Desjardins, à l'échelle de ses propres activités. Cardin éclaire cette réalité en avançant que « [...] le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins constitue une "totalité organisatrice" qui rétroagit sur ses constituantes. Sa culture donne un sens aux fondations, aux actions coopératives ainsi qu'à l'image que les composantes projettent. Sans cette rétroaction constante sur leurs systèmes d'organisation, d'information et de mémoire, les caisses, les institutions et même les sociétaires n'auraient aucune appartenance réelle à la famille Desjardins. Bref, ce n'est pas le carnet d'épargne qui fait le sociétaire mais la philosophie coopérative, les valeurs communautaires et les méthodes institutionnelles qu'il exprime et qu'il porte en lui. Cette même culture émergente intervient sur les connaissances organiques et consignées du Mouvement. Elle donne un sens à ses déclarations de fondation, aux politiques et aux règles administratives communes ainsi qu'aux discours que les composantes tiennent sur leur mission ».

Visant la préservation et le développement d'un patrimoine local, individuel et collectif, DID promeut, en conséquence, la collecte de l'épargne de même que la création d'institutions au profit d'individus qui en sont, à la fois, les propriétaires et les gestionnaires. Cette implication populaire illustre la contribution de DID à la formation d'une activité citoyenne, génératrice d'un renforcement du leadership local et de la démocratie, les personnes engagées dans le mouvement coopératif étant susceptibles de jouer, par la suite, un rôle actif dans la société civile. Elle met également en évidence l'importance première de l'individu dans l'élaboration et la gestion de tout projet d'intervention.

DID place donc les individus au centre de ses actions. De cette façon, elle promeut clairement l'une des valeurs fondamentales du Mouvement Desjardins, *l'argent au service des gens*. L'autonomie et la prise en charge personnelle des citoyens des populations concernées, valeurs à la base de la coopération, sont au cœur des projets de développement menés par l'organisation. Chez DID, on estime essentiel que les populations locales soient responsabilisées et s'approprient véritablement leur institution, au profit de leur communauté :

DID est d'avis que, pour être durable, le changement doit se faire par et pour les gens de la communauté. C'est pourquoi DID se fait un point d'honneur d'engager ces derniers dans la recherche de nouvelles idées ou de solutions ainsi que dans la précision de leurs besoins. Pour DID, les personnes sont des ressources à valoriser et à protéger tout au long de la relation⁴⁵.

Cette approche participative du développement, chez DID, cette conviction qu'il n'y a pas de développement sans prise en charge et sans mettre à contribution les ressources du milieu est présente dès la création de l'organisation ; les instances dirigeantes de l'organisation ont cru, dès les débuts, au développement par transfert d'expertise, permettant, à terme, que les populations locales soient responsabilisées et s'approprient véritablement leur institution, au profit de leur communauté⁴⁶ (SDID, décembre 1993, p. 90).

45. Développement international Desjardins, <www.did.qc.ca/fr/qui-sommes-nous/vision.html>, consulté le 5 mai 2010.

46. Cette approche participative du développement constitue le prolongement direct de la vision des responsables de l'Institut coopératif Desjardins sur le sujet, dès la moitié des années 1960. Comme le souligne M. Michel Doray, « [...] autant à l'Institut Desjardins – on disait : on ne fera pas un programme avant que nos gens arrivent puis on va l'adapter à eux autres – qu'aux débuts de DID, l'approche fondamentale, c'était : "on ne s'en va pas exporter Desjardins". On ne va pas créer une caisse Desjardins au Burkina, au Zaïre. On va partager de l'expertise, mais il faut qu'il y ait sur place des leaders. Nous, on ne livre pas une usine "clef en main", on livre une

Soulignons que l'approche de la théorie du développement participatif est considérée, en 2010, comme « partie intégrante de l'effort global de développement (Bureau international du Travail, juin 2001) », au point d'être devenue le nouveau paradigme dominant dans ce domaine. Elle se base sur divers principes essentiels, statuant que toute démarche de développement doit se centrer sur la satisfaction de besoins humains fondamentaux et doit trouver sa raison d'être, sa force et ses ressources en la société accueillant une telle démarche. D'après cette approche, toute démarche de développement doit également utiliser de façon réfléchie et écologique les ressources naturelles à disposition, doit promouvoir un système de démocratie participative à tous les niveaux de la société et, enfin, doit promouvoir les changements structurels nécessaires dans les relations sociales et les activités économiques pour aboutir à la généralisation de systèmes de gestion autonomes et à la participation populaire aux prises de décisions affectant la société en question (Servaes, 2004, p. 59). Ce paradigme a donc pour objectif de susciter la mobilisation et la participation à tous les niveaux – international, national, local et individuel – au travers du dialogue, de l'examen collectif des enjeux sociaux, de la recherche commune de leurs solutions, de la prise de décision sur les activités à entreprendre et des objectifs à poursuivre, en valorisant les connaissances et savoir-faire des individus concernés dans ce processus, tout en respectant leur identité (Servaes, 1999, p. 89; Bessette, 2004, p. 12-18).

Dans ce cadre, les partenaires locaux de DID sont considérés non pas comme des bénéficiaires d'aide, mais comme des sources d'expertise, susceptibles également d'entretenir des échanges productifs avec d'autres partenaires internationaux. C'est d'ailleurs en ce sens que DID a créé, en 2007, le réseau Proxfin, regroupant, partout dans le monde, les vingt-trois sociétaires de l'organisation. Favorisant la création d'institutions à propriété locale, DID soutient donc la participation de la population et des individus au projet qui les concerne, depuis sa

institution "leadership en main". C'est une autre approche, complètement. [...] On n'éduque pas les gens; les gens s'éduquent et on les accompagne dans leur éducation ».

En ce qui a trait, concrètement, aux interventions sur le « terrain », le guide pratique de *Démarrage d'une coopérative d'épargne et de crédit* est également explicite à ce sujet: « [...] l'approche participative et responsabilisante doit diriger toute la démarche des animateurs et intervenants du projet. Leur rôle en est un d'accompagnateur et non de décideur. Il faut s'assurer de maintenir la dynamique des discussions impliquant toutes les catégories sociales qui sont informées de leurs responsabilités et engagements ».

définition jusqu'à la mise en œuvre d'un modèle collectif d'intervention. Comme cela se trouve encore mis en évidence dans le document célébrant les 35 ans d'existence de l'organisation,

[...] [i]l faut encourager la mise en place d'institutions démocratiques et à propriété locale qui seront à même de constituer un patrimoine individuel et collectif de façon à accroître l'autonomie des communautés. Sans cesse, il importe de placer la personne au cœur des interventions, sachant qu'un changement durable doit se faire par et pour les gens de la communauté⁴⁷ (DID, 2005a, p. 6; Malservisi et Tereraho, 1997, p. 16-17).

Cette importance première du caractère humain sert donc aussi un autre principe de DID, à savoir l'importance et la durabilité des partenariats. En effet, pour établir des programmes de développement signifiants, DID vise l'établissement de liens constructifs avec les individus et les organismes intégrés dans ses projets d'intervention, ce qui se traduit notamment par un accompagnement à toutes les étapes de leur développement. L'action à long terme désirée par l'organisation⁴⁸ engendre donc, en conséquence, des alliances plus fortes.

Entreprise moderne, DID n'hésite néanmoins pas à jouer cartes sur table et à adhérer, plus particulièrement depuis le début des années 1990, à certains principes répondant également à une logique d'« entreprise ». Il en est ainsi de la rentabilité. Le rapport d'activités de 1991 de l'organisation, parmi de nombreux autres exemples, se montre explicite à ce sujet, affirmant que « [d]es coopératives ne visant pas la rentabilité ne sont pas des coopératives » (SDID, 1992, p. 3). Une gestion rigoureuse, la recherche d'efficacité, la performance⁴⁹ (DID, 2008, p. 21) ou encore le dynamisme sont aussi au nombre de ces valeurs. Cela se traduit concrètement par la référence à une philosophie de gestion privilégiant l'esprit d'innovation, fort apprécié et mis en pratique dans l'organisation. En effet, la qualité des produits et services de l'organisation tient notamment

47. Néanmoins, il serait fort intéressant de constater si cette volonté participative, de la part de DID, se vérifie effectivement dans les faits, sur le « terrain ». Malservisi et Tereraho ont émis, en 1997, des doutes quant à la pleine valeur participative des actions posées par DID, notamment à cause, selon eux, de l'imposition d'une structure organisationnelle préétablie pour les coopératives d'épargne et de crédit en Afrique, que les partenaires et intervenants locaux auraient de la difficulté à adopter.

48. Cette action à long terme recherchée par DID est rendue plus difficile à cause du phénomène de raccourcissement des mandats que connaît actuellement le secteur de l'aide au développement.

49. Ainsi que cela se trouve présenté dans le *Rapport d'activités 2007* de l'organisation : « Pour DID, la performance est synonyme de pérennité et de sécurité : deux valeurs essentielles dans son secteur d'activités. C'est en étant performants que DID et ses partenaires peuvent répondre de façon durable aux besoins des populations de dizaines de pays en développement en matière de services financiers. »

à cette capacité d'ajustement, d'adaptation des professionnels de DID aux besoins particuliers de leurs partenaires. La pertinence et l'efficacité des solutions proposées sont liées au développement et à l'évolution continue de l'offre de services de DID, encore améliorée grâce à divers partenariats lui faisant bénéficier d'expertises utiles et complémentaires aux siennes. Ainsi que cela se trouve mis en évidence dans la brochure célébrant les 35 ans d'existence de DID, « [l]'histoire de DID et de ses partenaires outre frontières, c'est avant tout celle d'un engagement qui a perduré grâce à cette capacité de renouvellement, d'adaptation et de respect mutuel chère au Mouvement » (DID, 2005a, p. 4).

TABLEAU 1

Principales valeurs déclarées et opérantes de DID comprises dans sa communication institutionnelle de 1970 à 2010

Logique d'« entreprise »	Logique d'« association »
Rentabilité, rendement	Égalité
Efficacité	Solidarité, entraide
Compétitivité	Démocratie participative
Performance	Primauté de l'individu sur le capital
Intégrité, transparence	Honnêteté, transparence
Dynamisme	Développement du milieu
Travail d'équipe	Éducation
	Autopromotion, autonomie

Comme le Mouvement Desjardins, DID a donc, au fil des décennies, trouvé un équilibre entre ses dimensions « coopérative » et « corporative », demeurant sans contradiction et avec succès une entreprise d'inspiration coopérative œuvrant dans le secteur de la finance communautaire. M. Ghislain Paradis, président-directeur général de l'organisation de 1989 à 2002, traduisait clairement la nature duale de l'institution coopérative :

Une coopérative, c'est une entreprise, une affaire, [...], c'est-à-dire un système explicitement mis en place, délibérément construit, pour générer des produits, rendre des services, et cela de façon rentable, dont la propriété est collective, c'est-à-dire possédée par une association de personnes et explicitement créée pour obtenir réponse à des besoins, dont la gestion est démocratique (ou participative), c'est-à-dire dont les orientations, la direction et le contrôle sont entre les mains des personnes qui ont mis en place

l'association, dont la prise de décision fait appel à la contribution du plus grand nombre sans référence directe au capital⁵⁰ (Paradis, 2001, p. 105 ; DID, 2008, p. 2).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons considéré l'importance accordée aux valeurs et principes liés respectivement à une logique d'« association » et à une logique d'« entreprise » dans la stratégie de communication institutionnelle de DID, depuis sa création jusqu'à nos jours. Qu'en a-t-il donc été, historiquement, de la mise en évidence de ces deux logiques, dans les communications de l'organisation ? Au terme de notre étude, nous pouvons donc avancer qu'entre 1970 et 1990, c'est essentiellement une logique d'« association » qui a été mise en évidence dans les communications de l'organisation. Entre 1990 et 2000, ce sont des valeurs et principes répondant davantage à une logique d'« entreprise » qui sont présents dans les approches de communication institutionnelle de DID. Enfin, depuis le début des années 2000, une exposition plus équilibrée de ces deux logiques se retrouve dans les projets d'intervention et dans la stratégie de communication institutionnelle de DID. Depuis les années 1980, néanmoins, c'est l'ensemble des valeurs portées par les dimensions « coopérative » **et** « corporative » de l'organisation qui se retrouvent concrètement dans les procédures de gestion de l'organisation, dans les différents aspects de son fonctionnement, dans la mise au point et la réalisation de ses missions sur le « terrain », contribuant ainsi quotidiennement à l'élaboration d'une véritable philosophie de gestion, propre à DID. Les principes et valeurs de DID se trouvent également au cœur même de la conception des projets de l'organisation. Ceux-ci sont élaborés ou redéfinis autant que possible, dans le cas de contrats extérieurs ou d'interventions élaborées sans le concours de DID, afin que soient respectés ses fondements distinctifs. Pour juger de leur pertinence, mandats et projets⁵¹ sont donc, depuis 1970, constamment confrontés à la mission de DID, référence première et véritable

50. Cette position se voit encore appuyée dans le *Rapport d'activités 2007* de DID, mettant en évidence le fait que « [p]our une institution de finance de proximité, avoir un fort impact social et afficher de bons résultats financiers ne peuvent aller l'un sans l'autre. En effet, la mission première de ces institutions est de rendre accessibles des services financiers sécuritaires et adaptés aux besoins de la population afin de permettre à celle-ci d'améliorer ses conditions de vie. Mais pour remplir cette mission sociale sur une base durable, il importe d'afficher une rentabilité financière qui sera synonyme d'autonomie et de pérennité ».

51. L'ensemble des projets de DID, depuis sa création jusqu'à nos jours, sont contenus dans Développement international Desjardins, *Expérience professionnelle*, Lévis, DID, [s.d.], <www.did.qc.ca/documents/DID-Experience-professionnelle.pdf>, consulté le 11 mai 2010.

fil directeur de l'organisation. Cette orientation essentielle constitue, en outre, le repère premier auquel se réfère la direction de l'organisation dans ses décisions stratégiques.

Parmi les canaux de communication mettant en relief des valeurs déclarées et opérantes de l'organisation, le rapport annuel et l'assemblée générale de DID se veulent d'incontournables outils d'éducation et de sensibilisation au développement, plus particulièrement depuis les années 1980. La planification stratégique de l'organisation, évaluée et revue tous les trois ans, permet notamment, quant à elle, de conforter l'inscription des activités de DID dans sa mission. Enfin, les valeurs opérantes de DID se retrouvent également dans la publication des *Positionnements institutionnels* ainsi que dans ses vidéos institutionnelles, permettant de les illustrer à travers la présentation des réalisations concrètes de l'organisation ainsi que des réalités du « terrain ».

Allant bien au-delà d'une simple déclaration de principes, les valeurs déclarées et opérantes de DID sont donc « cultivées » au quotidien dans l'organisation, elles semblent vécues de l'intérieur depuis la création de l'organisation. Elles sont véhiculées, en premier lieu, par l'ensemble de ses directions successives, engagées, convaincues, dès les débuts, de l'importance de leur mission de développement et adeptes de la formation continue de leurs employés. Elles ont également été portées par les membres du personnel de DID, croyant résolument à l'importance de la coopération et du développement. Cette volonté de créer des institutions et d'encourager des leaders dans les communautés concernées se voit affermie, depuis quarante ans, par le succès confirmé d'un grand nombre de projets, la majorité à long terme, aux quatre coins de la planète⁵² (DID, janvier 2008).

2. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS ET LE MOUVEMENT DESJARDINS

Les résultats obtenus par DID en quarante ans d'existence n'auraient sans doute pas été possibles sans les multiples formes de contribution que le Mouvement Desjardins a apportées à sa filiale.

52. Au sujet des réalisations concrètes de DID, depuis la création de l'organisation, <www.did.qc.ca/documents/DID_Exp_prof_Mai07-fr.pdf>, consulté le 5 mai 2010.

Ainsi, il est important de souligner, premièrement, que le Mouvement constitue la source d'inspiration et le modèle premier de DID. Comme cela se trouve parfaitement exprimé dans les communications électroniques actuelles de l'organisation,

[...] [c]'est à partir du modèle, des approches, des outils de travail et des stratégies du Mouvement Desjardins que DID développe sa propre expertise. En adaptation constante à son environnement, l'institution-mère reste ainsi un modèle vivant pour DID⁵³.

Il n'est d'ailleurs jamais question d'un « modèle DID » ; les communications de DID se réfèrent, par contre, à un « modèle Desjardins » (*Par Ailleurs*, mai 1994, p. 8-10 ; *Finance et communautés*, automne 2000, p. 12). DID, dans ce cadre, constitue un prolongement du Mouvement Desjardins. Les communications institutionnelles de DID ont toujours été explicites à ce sujet : « La SDID est un outil que le Mouvement Desjardins s'est donné pour canaliser et multiplier son appui aux pays en développement⁵⁴ » (SDID, 1986, p. 2 ; *Par Ailleurs*, septembre 1995, p. 3). La présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins, M^{me} Monique F. Leroux, se montrait elle-même fort claire à ce sujet dans le *Rapport annuel 2009* de sa filiale :

Cela fait [...] 40 ans cette année que Desjardins, par l'entremise de DID, partage son expérience avec les pays en développement et en émergence afin de les aider à mettre la finance au service de tous. Aujourd'hui, DID est considéré comme un pionnier, mais avant tout comme l'un des chefs de file mondiaux dans les secteurs de la microfinance et de l'aide au développement. Pour Desjardins, c'est cela, être leader dans un monde en mouvement (DID, 2010, p. 2).

Mentionnons, deuxièmement, l'avantage considérable dont bénéficie DID en ayant le support d'une structure aussi importante que le Mouvement Desjardins, sur le plan de l'image. En effet, DID profite de l'excellente réputation de Desjardins ainsi que de son capital de sympathie partout dans le monde, et si l'organisation a acquis ses lettres de noblesse de par son excellence, ses valeurs, son expertise, ses succès, il faut également souligner que l'appartenance à Desjardins apporte à DID une respectabilité additionnelle. DID a donc toujours mis l'accent, tant au Canada qu'à l'étranger, sur son lien de parenté avec ce vaste

53. Développement international Desjardins, <www.did.qc.ca/fr/qui-sommes-nous/composante.html>, consulté le 5 mai 2010.

54. Comme le souligne M. Ghislain Paradis, ancien P.-D.G. de DID : « Nous continuerons à faire ce que, dans les pays en développement, on attend du Mouvement Desjardins : qu'il les aide à faire fonctionner leurs coopératives, qu'il partage avec eux ses connaissances des technologies bancaires, qu'il les appuie dans l'établissement d'un cadre juridique. »

conglomérat financier coopératif, centenaire de surcroît, considéré partout dans le monde comme un système performant au niveau de l'intégration, du fonctionnement, de la rentabilité, etc. Depuis ses débuts jusqu'en 2010, DID se présente donc comme le bras de la coopération internationale de Desjardins.

Troisièmement, le concours du Mouvement à l'action de DID a été conséquent depuis 1970, sur les plans financier et technique ainsi qu'à travers le prêt de ressources humaines⁵⁵ (SDID, 1986, p. 2). Tout d'abord, le support financier s'est progressivement traduit, depuis la souscription de capital d'origine, lors de la création de l'organisation, par l'obtention d'un financement annuel statutaire provenant des bénéfices des opérations de la Fédération, donc des caisses, évalué à un million de dollars par an. Le Mouvement constitue également un partenaire d'investissement de DID. À titre d'exemple, certaines de ses composantes, dont le Régime des rentes, Desjardins Sécurité financière ou Groupe Desjardins Assurances générales, participent au FONIDI (Fonds d'investissement pour le développement international), l'un des fonds de DID spécialisé dans l'investissement et le prêt aux institutions de microfinance de pays en développement.

Depuis 1985⁵⁶, le Mouvement Desjardins contribue financièrement aux projets menés par DID. D'une contribution annuelle financière de l'ordre de 125 000 \$ en 1985, les contributions annuelles ont graduellement augmenté à 350 000 \$ par année jusqu'à 1999, puis à 675 000 \$ par an en 2000. Elles sont de l'ordre de 1 100 000 \$ par année depuis 2007. Ces contributions sont liées à un programme multiannuel négocié avec l'ACDI. Le loyer des bâtiments abritant le siège social de l'organisation, à Lévis, est lui-même depuis toujours offert comme participation de Desjardins à DID.

Ensuite, DID peut compter sur la collaboration de l'ensemble du Mouvement afin de l'épauler dans certaines actions d'envergure au sein même de Desjardins, comme dans le cas du *Partenariat Nord-Sud*, ou dans la sphère publique. Parmi divers exemples, DID a bénéficié,

55. Cette réalité est mise en évidence, parmi d'autres nombreuses publications, dans le rapport d'activités annuel 1985 de la SDID : « [...] la SDID [...] un intervenant très apprécié en développement international, à l'image du Mouvement Desjardins dont elle fait partie intégrante. Un tel succès n'est pas dû au hasard. Si la SDID a pu atteindre ses objectifs, c'est grâce à l'appui humain, financier et technique de tout le Mouvement : les caisses populaires, les fédérations, les institutions et la Confédération ».

56. À partir de 1985, il a été convenu de transformer le statut juridique de DID en corporation à but non lucratif. Cette transformation a permis de planifier des projets à coûts partagés avec l'ACDI.

grâce au Mouvement, d'une visibilité de premier plan dans le cadre de l'édition 2006 de la Grande collecte de livres, projet de coopération nationale et internationale organisé par la Fondation des parlementaires québécois Cultures⁵⁷.

Enfin, DID peut compter sur la collaboration et l'expertise des ressources humaines spécialisées du Mouvement ainsi que de ses composantes, concernant des projets à court ou à long terme ayant trait à plusieurs domaines de la finance communautaire : suivi, formation, déploiement technologique, développement organisationnel, assurances, etc. Cette collaboration se traduit notamment par l'élaboration de produits et services comme, parmi d'autres, les Centres financiers pour entrepreneurs (CFE), les services d'inspection ou encore la création et le fonctionnement d'une caisse, fortement inspirés des méthodologies et acquis du Mouvement.

La contribution du Mouvement se traduit donc également par le prêt gratuit de ressources humaines spécialisées, payées par Desjardins qui assure, en outre, la sécurité de leur emploi au sein du Mouvement ou de ses composantes. Cette disponibilité s'est amplifiée, depuis la moitié des années 1990, pour devenir fort importante en 2008. En ce qui a trait au support actif, DID bénéficie notamment d'une entente particulière avec Desjardins Sécurité financière (DSF) ainsi qu'avec Desjardins Assurances générales, afin d'être épaulé par des experts dans le secteur des assurances. Quant à la Caisse centrale Desjardins, elle désire expérimenter des stratégies de transfert de fonds dans des pays proches du Québec, comme le Mexique ou Haïti, avec le concours de DID.

Notons encore la contribution du président-directeur général du Mouvement Desjardins, dont la présence, à l'occasion de sommets économiques, lors de discussions avec les dirigeants de pays dans lesquels DID intervient, ou avec d'importants bailleurs de fonds, représente très souvent un appui non négligeable dans le règlement d'ententes de tous types⁵⁸.

Chaque année, depuis 1970, le Mouvement Desjardins et plusieurs de ses composantes dont les caisses, accueillent, pour DID, visiteurs, bailleurs de fonds et partenaires de l'organisation venus de l'étranger.

57. La collecte de plus de 25 000 livres usagés auprès des élèves des secteurs public et privé, aux quatre coins du Québec, a permis une redistribution dans les pays en développement de la Francophonie, <www.culturesapartager.org/59.0.html>.

58. Ces concours se sont accrus sous la présidence de MM. Béland (1987-2000) et D'Amours (2000-2008).

De cette façon, ces derniers peuvent se rendre compte *de visu* de l'essor qu'a connu le Mouvement depuis la création de la première caisse populaire au Québec. Le Bureau de surveillance et de la sécurité financière⁵⁹, par exemple, considéré comme étant un modèle au niveau international, collabore avec DID en recevant toutes les délégations qui lui sont présentées et en leur proposant, parfois pendant plusieurs semaines, des sessions de formation, étayées par diverses activités d'inspection dans les caisses.

Depuis 1970, les stages de personnes venant de pays en développement ont été organisés dans les composantes de Desjardins sans facturation des coûts. Jusqu'à la fin des années 1980, la valeur de ces apports en nature était, selon les projets, de l'ordre de 200 000 \$ à 300 000 \$ par année. La valeur des contributions en nature est de l'ordre de 600 000 \$ par année depuis le début des années 2000.

Le Mouvement Desjardins participe aussi, depuis 1997-1998, à un programme d'accompagnement des partenaires de DID par des conseillers bénévoles, fournissant l'occasion à des retraités de Desjardins de faire profiter les partenaires de DID de leur savoir-faire et de leur expérience. Ce programme, lancé à l'initiative de DID et financé par l'ACDI, permet donc d'envoyer ces retraités bénévoles sur le terrain pour des missions d'accompagnement de quatre à six semaines, le plus souvent liées à la fonction de contrôle et d'inspection. Entre 1998 et 2003, environ dix retraités bénévoles ont réalisé des missions. Depuis 2003, DID fait appel à une moyenne de plus de dix bénévoles par année, pour un total variant entre quinze et vingt-cinq mandats par année. DID a, par ailleurs, actuellement pour ambition d'élargir le cercle de ces compétences afin de pouvoir compter sur une équipe multifonctionnelle dans différents domaines tels le crédit, le crédit agricole, le crédit pour la microentreprise ou la petite entreprise, les communications, etc.

De façon générale, DID profite enfin de la grande expérience de Desjardins, accumulée pendant plus d'un siècle. En témoignent, parmi d'autres exemples, la mise en œuvre, en 2008, dans divers pays, du plan

59. Ainsi que cela est présenté sur le site du Mouvement, « [i]ntégré à la Fédération des caisses Desjardins du Québec, le Bureau de surveillance et de la sécurité financière s'assure de la protection des avoirs des membres des caisses. Les caisses ainsi que toutes les sociétés affiliées à Desjardins sont évaluées par le service d'inspection et de vérification de ce bureau, selon les normes et les pratiques reconnues dans le secteur financier » (Mouvement des caisses populaires Desjardins du Québec, <www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/organigramme/caisses/fcdq.jsp>, consulté le 5 mai 2010).

de réingénierie qu'a connu le Mouvement dans la seconde moitié des années 1990, ou encore l'implantation, partout dans le monde, de Centres de financement aux entreprises, adaptation du modèle des CFE québécois. Comme le met en évidence un dirigeant de l'organisation, « [t]ous les modèles ont "la brique" de Desjardins. Ça nous inspire, ça nous donne de la profondeur ; c'est un bassin de ressources. On sait que ça marche, et si ça marche ici, ça peut marcher ailleurs ».

Appuyé de multiples façons par le Mouvement, DID lui est donc en partie obligé en ce qui concerne sa propre raison d'être, son expertise, sa santé financière ainsi que sa renommée. Après avoir mis en évidence les divers apports de Desjardins à sa filiale, nous ne pouvons manquer de souligner, à présent, de quelles façons DID est parvenu à la reconnaissance croissante du Mouvement au fil de ses quarante ans d'existence, ainsi que l'importance de sa contribution pour Desjardins même, grâce à sa constance communicationnelle.

Notons d'emblée que depuis la création de DID et jusqu'à nos jours, les liens unissant le Mouvement Desjardins et sa composante n'ont jamais cessé d'être revendiqués par cette dernière.

C'est en s'appuyant sur les 100 ans d'expérience du Mouvement Desjardins que DID contribue à la création et au développement d'institutions financières ayant pour but de favoriser l'accès des moins nantis à des services financiers répondant à leurs besoins. La relation durable qui lie DID et ses partenaires depuis 35 ans repose sur un savoir-faire et surtout, sur un savoir-être unique.

Celui de Desjardins.

L'histoire de DID et de ses partenaires outre-frontières, c'est avant tout celle d'un engagement qui a perduré grâce à cette capacité de renouvellement, d'adaptation et de respect mutuel chère au Mouvement.

Desjardins constitue encore aujourd'hui, malgré une concurrence de plus en plus vive, une référence qui s'impose à l'esprit des bâtisseurs animés du désir d'améliorer les conditions de vie de leur communauté en misant sur les valeurs associatives (DID, 2005a, p. 4).

Depuis 1970, l'importance et le sérieux des activités de DID ne furent cependant pas immédiatement reconnus par le Mouvement Desjardins. En effet, comme le souligne un ancien dirigeant de l'organisation, jusqu'à la moitié des années 1980, DID était essentiellement perçu comme « [...] une boîte de charité institutionnelle qui permet à Desjardins de concrétiser dans des actions à l'étranger certaines de ses valeurs de partage, d'entraide ».

Toujours d'actualité en 2010, l'exercice visant à susciter une reconnaissance, un intérêt et une collaboration croissante de la part du Mouvement représente un long processus initié dès la création de l'organisation, dont la compréhension n'est possible qu'en tenant compte de certains événements de l'histoire de Desjardins. Ainsi, il fut particulièrement difficile, pour les communicateurs de la SDID, d'accomplir leur mission à la fin des années 1970, ainsi qu'au début des années 1980 et 1990, périodes marquées notamment par le processus d'informatisation des caisses ainsi que les graves problèmes engendrés par les récessions de 1981-1983 et de 1990-1995.

Décennie après décennie, trois facteurs, parmi d'autres, ont néanmoins contribué à la reconnaissance progressive de DID comme partie intégrante du réseau Desjardins.

Premièrement, jusqu'à la moitié des années 1980, le partage des activités de l'organisation entre, notamment, microfinance, santé, développement rural, sensibilisation et lutte contre le sida ne facilitait pas sa reconnaissance comme membre de la « famille Desjardins ». Le recentrage exclusif des activités de la SDID sur l'épargne et le crédit, au début des années 1990, permit certainement un rapprochement du Mouvement avec sa composante, encore renforcé par l'adoption de la nouvelle appellation « Société de Développement international Desjardins ».

Deuxièmement, DID, longtemps inconnu ou méconnu au sein même du Mouvement, a vu sa notoriété s'améliorer progressivement mais sûrement au cours de ses quarante ans d'existence, et ce, pour diverses raisons. Soulignons, tout d'abord, combien le souci de l'organisation d'être toujours plus connue et reconnue par Desjardins fut conséquent tout au long de son histoire, concrétisé par un effort constant de communication qui, depuis quatre décennies, sert sans égarements cet objectif. Dans ce cadre, mentionnons que la collaboration, sur le plan communicationnel, de Desjardins et de DID résulte du bon contact et de la passerelle informelle progressivement établis entre les deux entités, fruit d'un travail de sensibilisation envers les communicateurs du Mouvement qui s'amorça très rapidement, dès 1970, et qui ne fit qu'augmenter en intensité les décennies suivantes. Les communicateurs de Desjardins intégrèrent donc, dès les années 1970, des articles portant sur DID dans leurs diverses publications. À cette époque, du fait de ses ressources financières et humaines limitées, l'équipe des Communications de Desjardins avait surtout le mandat de sensibiliser les publics internes du Mouvement à la diversité de ses composantes,

au travers de ses publications, bulletins et revues. Comme le souligne un ancien employé de la Fédération Desjardins des caisses de Québec, c'était donc l'occasion

[...] de temps à autre, de faire paraître un article pour rappeler au réseau qu'il y avait une toute petite entreprise qui faisait partie du Mouvement et qui était, d'une certaine façon, la face visible de Desjardins auprès des pays en développement. [...] Il y avait aussi le souci de rendre les hauts dirigeants du Mouvement un petit peu plus sympathiques à l'évolution de l'organisation; DID savait la modestie de ses moyens, il savait que pour pouvoir vraiment développer et monter quelque chose d'un peu plus rigoureux et consistant, il avait besoin du support du Mouvement...

À partir des années 1990, DID s'associe également à certaines activités de communication et de relations publiques de Desjardins. Cette ouverture se remarque alors que l'intérêt du Mouvement pour DID semble s'accroître à la suite, notamment, d'importants efforts de la direction et de la nouvelle équipe des communications de DID. Parmi ces activités de communication et de relations publiques, mentionnons, parmi d'autres, la Semaine Desjardins (depuis 1993)⁶⁰, le Concours Jeunes Desjardins (de 1994 à 1997), Ouverture sur le monde (1996), la Course Destination Monde (de 1993 à 1996), ou encore le concours Jeunes Génies à l'international (de 1989 à 1996)⁶¹ (DID, novembre 1994, p. 1). À l'instar de toutes les autres sociétés et filiales de Desjardins, DID trouve donc une visibilité lors de ces activités et événements d'importance⁶². La considération croissante de l'ensemble du Mouvement pour DID a été, ensuite, servie par le travail de diffusion de l'information opéré par diverses catégories de personnes au sein même de Desjardins, agissant tels des porte-parole, le plus souvent officieux. Nous pensons notamment à certains dirigeants du Mouvement, entre autres messieurs Claude Béland et Alban D'Amours, ainsi qu'aux administrateurs de DID, agissant tels des relayeurs de l'information, s'activant à faire connaître DID dans les différentes régions du Québec, ou encore aux communicateurs et responsables des publications de Desjardins. Soulignons également la contribution des nombreux employés du Mouvement ayant travaillé ponctuellement pour DID, depuis sa création jusqu'à nos jours,

60. Depuis les années 1990, DID fait la promotion de cet événement auprès de ses partenaires et de ses réseaux, sur le terrain, mettant ainsi en évidence, auprès de ces derniers, le lien existant entre DID et une organisation de l'envergure du Mouvement Desjardins.

61. Ainsi que cela se trouve mentionné en 1994 par les communicateurs de DID, ce concours rejoint plus de 30 000 personnes à chacune de ses éditions.

62. Cette stratégie assure au Mouvement Desjardins une exposition de la diversité de ses activités, destinée au grand public.

et celle des retraités bénévoles du Mouvement mettant, depuis une quinzaine d'années, leur expérience et leur expertise au service de l'organisation.

Enfin, diverses personnes acquises à la mission de DID ont eu l'occasion, dès la création de l'organisation, de partager leur passion pour la coopération à l'international au sein même de l'administration du Mouvement, à l'instar de M. Michel Doray, parmi d'autres, qui, après avoir quitté sa place de P.-D.G. de la SDID en 1989, devint vice-président aux Affaires internationales à la Fédération des caisses Desjardins, puis, jusqu'en 2007, conseiller principal au premier vice-président à la direction du Mouvement des caisses Desjardins. Nous pensons également à M. Ghislain Paradis qui, au tout début des années 1990, assumait simultanément la présidence de l'organisation ainsi que la vice-présidence Affaires internationales et Partenariats stratégiques à la Fédération des caisses Desjardins du Québec à temps partiel, fonction lui permettant de côtoyer régulièrement la haute direction de Desjardins et le président de l'époque, M. Claude Béland. Siégeant au sein de comités stratégiques, ces personnes purent profiter de nombreuses occasions pour favoriser une ouverture majeure, pour susciter l'aval, l'intérêt, la disponibilité. Soulignons d'ailleurs que depuis le début des années 1990, un représentant de DID participe au Comité des communicateurs de Desjardins.

L'importance de l'harmonisation des pratiques, générée par la création d'une fédération unique des caisses Desjardins du Québec, en 2001, n'est également pas à sous-estimer dans ce cadre, puisqu'elle a permis une mise en évidence des composantes les moins connues, leur meilleure intégration au sein du Mouvement ainsi que l'établissement de « passerelles » entre les services de communications de diverses filiales.

Soulignons aussi, dans les années 1990, la disponibilité croissante des autorités politiques de l'ACDI, désireuses d'une exposition médiatique majeure qui servit avantageusement la SDID. Ainsi, en sus de contrats financés dans leur entièreté ou en partie par l'ACDI, des personnalités d'envergure et d'influence telles que le ministre André Ouellet ou encore le ministre Pierre Pettigrew se montraient volontiers disponibles pour participer à des conférences de presse mettant DID au premier plan sur la scène nationale. Dans un même ordre d'idées, la contribution de personnes influentes de la Banque mondiale à certains événements similaires ne manqua pas d'accroître, également, la crédibilité de l'organisation, tant à l'interne qu'à l'externe, ainsi que sa visibilité.

Troisièmement, l'apport de DID au Mouvement Desjardins se révèle plus important que d'aucuns auraient pu le penser, alors que s'affirme plus que jamais l'importance de la responsabilité sociale des entreprises, du développement durable et de la microfinance, encore davantage popularisée avec la remise du prix nobel de la paix 2006 au Bangladais Muhammad Yunus, promoteur, comme DID, du microcrédit et de la formule coopérative.

Cette contribution positive pour l'ensemble du Mouvement se traduit de diverses façons. **Tout d'abord**, le modèle coopératif de Desjardins a été exporté avec succès aux quatre coins du globe, grâce à DID. L'organisation peut s'enorgueillir de cette ouverture certaine sur le monde ainsi que de la renommée internationale désormais associée à son nom. La grande visibilité⁶³ de ce qui a longtemps été considéré comme « le secret le mieux gardé de Desjardins », ainsi qu'on a souvent appelé DID⁶⁴ (Mercure, 4 juin 2007, p. 4), est motif de fierté notamment pour les instances dirigeantes de l'organisation, souvent confrontées lors de déplacements à l'étranger à la popularité et à la notoriété de leur filiale, ainsi que pour tout employé du Mouvement.

Soulignons également que depuis plus de trente ans, DID témoigne de l'engagement social du Mouvement. Héritier du flambeau d'Alphonse Desjardins, par sa contribution conséquente à l'amélioration de la qualité de vie dans nombre de pays en voie de développement partout dans le monde, DID permet donc à Desjardins d'être considéré comme un exportateur dynamique de la formule coopérative au niveau international. Chacune des interventions de DID se veut donc, au-delà des frontières du Québec, une manifestation ainsi qu'une confirmation de la fidélité du Mouvement aux valeurs premières de la coopération. Le travail de DID, intervenant majeur sur la scène internationale et manifestation concrète de la distinction coopérative de Desjardins, est désormais reconnu comme une valeur ajoutée pour le Mouvement qui trouve, à travers sa filiale, un gain de crédibilité certain alors qu'il se voit considéré par tant d'institutions partout dans le monde comme

63. L'entrevue accordée par le président du Mouvement, M. Alban D'Amours, au quotidien *La Presse* le 4 juin 2007 : « C'est un secret bien gardé, mais nous faisons du microcrédit depuis plus de 35 ans par l'entremise de Développement international Desjardins. »

64. Ces services rendus au Mouvement sont l'occasion, pour DID, de s'assurer une part de visibilité au travers de ces opérations, ainsi que d'établir des contacts avec maintes instances de Desjardins pour faciliter d'autres démarches et l'atteinte d'autres objectifs.

un modèle à imiter. Ainsi que le souligne un communicateur de l'organisation, « [à travers DID,] Desjardins fait du développement international sans but lucratif ».

Soulignons encore que la contribution significative de DID, depuis plus de trente ans, dans le secteur de l'aide au développement attire l'intérêt et la sympathie d'un des publics cibles du Mouvement : les jeunes. Desjardins va donc profiter du facteur distinctif que constitue sa filiale pour l'associer, dès la fin des années 1990, à son programme Action jeunesse Desjardins, permettant aux diverses composantes du Mouvement d'élaborer des actions de sensibilisation destinées aux jeunes.

Ayant beaucoup contribué à sensibiliser Desjardins et ses dirigeants au développement international, DID constitue, **ensuite**, le fer de lance de relations d'affaires pouvant possiblement amener le Mouvement bien au-delà des frontières du Québec. Même si cette expansion n'est pas un objectif actuellement défini par les instances dirigeantes du Mouvement qui se concentrent davantage sur le développement du marché canadien, dans cette éventuelle ambition d'ouverture au niveau international, à travers DID, Desjardins peut compter sur un précieux noyau de compétences, aptes à travailler dans de nombreux pays. DID possède une expertise technique pointue, une expertise relationnelle non négligeable ainsi qu'une compréhension des diverses problématiques liées aux marchés internationaux, fruit de plus de trente-cinq années d'expérience dans plus de cinquante pays.

Enfin, l'expertise en matière de coopération à l'international que DID propose, depuis sa création, aux professionnels de Desjardins est fort intéressante à plusieurs points de vue. Tout d'abord, l'accueil de nombreux visiteurs étrangers au Québec par les différentes composantes du Mouvement représente toujours une occasion de communiquer, de partager expériences et informations. Que ce soit au niveau des caisses ou des Fédérations, ces rencontres sont aussi inévitablement l'occasion d'un exercice d'autodéfinition professionnelle pour les experts de Desjardins. Le Mouvement a également saisi le caractère exceptionnel de l'expérience professionnelle et de l'expérience de vie que DID propose à son personnel qualifié, d'où une valorisation croissante de la contribution professionnelle des différentes composantes du Mouvement aux activités de DID, lui permettant le partage d'expériences et d'expertises avec le reste du monde, en opérant à partir du siège social ou en intervenant ponctuellement à l'étranger.

Nombreux sont donc les liens unissant le Mouvement Desjardins à DID. Tel que résumé dans le tableau récapitulatif suivant, DID bénéficie, de la part de son institution mère, d'avantages conséquents depuis sa création. Pour sa part, le Mouvement Desjardins trouve également divers intérêts dans sa filiation avec DID.

TABLEAU 2
**Le Mouvement Desjardins et DID :
contributions des deux institutions**

Apport du Mouvement Desjardins à DID

- 1. Utilisation du « modèle Desjardins »
 - 2. Apport de l'image et de la réputation du Mouvement Desjardins
 - 3. Apport sur le plan financier
 - 4. Apport sur le plan des ressources humaines (collaborations et échanges d'expertise, prêt de ressources, accueil de visiteurs, etc.)
 - 5. Apport sur le plan technique (facilité de communication avec les composantes du Mouvement, utilisation de certains canaux privilégiés, etc.)
-

Apport de DID au Mouvement Desjardins

- 1. Exportation et popularisation du « modèle coopératif Desjardins » au niveau international
 - Promotion de la distinction coopérative du Mouvement à l'échelle internationale
 - Acquisition d'une visibilité et d'une renommée internationale pour le Mouvement
 - 2. « Séduction » de publics auxquels s'intéresse le Mouvement (grand public québécois, jeunes)
 - 3. Possibilité d'expansion des activités du Mouvement à l'échelle internationale
 - 4. Participation des professionnels du Mouvement à l'« expérience DID » (activités d'accueil, stages, mandats)
-

2

DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL
DESJARDINS

Quarante ans de communication
institutionnelle en faveur
de la microfinance

Après avoir présenté les principaux faits marquants de l'histoire de Développement international Desjardins et de l'évolution de ses pratiques communicationnelles, souligné l'importance de ses relations avec le Mouvement Desjardins et l'ACDI et abordé le sujet de la formation de son personnel, nous proposons une caractérisation du projet de communication de DID, pour la période comprise entre 1970 et 2010. Nous nous attacherons donc à expliciter quels ont été, durant cette période, les publics de la communication institutionnelle de DID, les canaux de communication qui ont été utilisés en fonction des publics de l'organisation, les principaux messages émis dans le cadre de la stratégie de communication institutionnelle de DID et les objectifs retenus, entre 1970 et 2010.

1. LES CARACTÉRISTIQUES COMMUNICATIONNELLES D'UNE SOCIÉTÉ À CARACTÈRE COOPÉRATIF DÉDIÉE AU DÉVELOPPEMENT

1.1. LES PUBLICS DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

L'éventail des publics visés par la communication institutionnelle de DID a évolué au rythme du développement de ses activités. Jusqu'au milieu des années 1980, l'ACDI et le Mouvement Desjardins constituaient les cibles principales de l'organisation. L'importance de la place accordée à ces deux institutions dans la communication institutionnelle de DID rappelle combien leur contribution à la mise sur pied et au développement de l'organisation a été essentielle et fut considérée comme telle par l'ensemble de ses dirigeants.

Jusqu'au milieu des années 1980, les partenaires locaux d'exécution et bénéficiaires des projets de DID¹ constituaient également, dans une moindre mesure, un autre public visé par sa communication institutionnelle. En effet, dans les zones d'Afrique où les intervenants de DID amorçaient des projets sans bénéficier de structures préétablies ou d'appuis institutionnels, les populations et décideurs locaux constituaient, sur le « terrain », les premiers publics à sensibiliser aux apports

1. Rappelons au lecteur que les partenaires institutionnels de l'organisation, que nous désignons sous le vocable de « partenaires », sont les organismes locaux, nationaux et internationaux collaborant avec DID et œuvrant dans des secteurs analogues (aide au développement, épargne et crédit, coopération, éducation et promotion de la formule coopérative, etc.) et les organismes garants de la sécurité des placements (banques centrales, organismes d'encadrement, ministères). La liste des partenaires locaux de DID au niveau international, en 2010, se trouve en annexe 2, à la page 127.

bénéfiques de la formule coopérative, à ses caractéristiques, à sa philosophie, à ses exigences, à son fonctionnement. Ainsi, à titre d'exemple, dans le cadre d'un Projet d'assistance technique aux opérations bancaires mutualistes (ATOMBS) au Sénégal, à la fin des années 1980, des séances de formation sont offertes aux cadres sénégalais concernés. Les thématiques abordées, parmi d'autres, traitent des « Causes de succès... et d'échec des coopératives », des « Principes de base du coopératisme », de « La loi sur les caisses d'épargne et de crédit du Québec ». Une séance de formation est consacrée au Mouvement Desjardins, tandis que deux autres portent sur le sujet « La SDID et l'histoire d'Alphonse Desjardins² »... (Émond *et al.*, mai 1992a; Opération Haute-Volta inc., mai 1978; SDID, février 1980; SDID, février 1985; Camiré-Champagne, mai 1985; Giguère, août 1985; Fortin, août 1985; Morin, octobre 1985; Blanchette, juillet 1986; Camiré, février 1987; Albert *et al.*, juin 1990; Albert *et al.*, juillet 1990; Diagne, août 1990; Koch *et al.*, novembre 1991; Lapointe *et al.*, mars 1992; Parent, juillet 1992; Babineau *et al.*, novembre 1992; SDID, novembre 1994; DID, juillet 1996; Lagacé et Moreau, septembre 1996; DID, décembre 1996).

Durant cette deuxième décennie d'existence, on commence enfin à considérer davantage l'importance des membres du personnel de DID en tant que public à part entière et à développer, en ce sens, la communication interne de l'organisation.

Depuis le début des années 1990 jusqu'en 2010, les actions de communication institutionnelle entreprises par DID ont considérablement augmenté en quantité et en qualité, se diversifiant afin de cibler, en priorité, le Mouvement Desjardins (ses dirigeants et ses communicateurs) ainsi que les bailleurs de fonds de l'organisation (l'ACDI, la Banque mondiale, le PNUD, le FENU, USAID, le ministère de la Coopération internationale de diverses nations, d'autres organismes et fonds internationaux d'aide au développement, différentes banques nationales et régionales de partout dans le monde, etc.). Le nombre de ces bailleurs de fonds a augmenté sensiblement depuis la décennie 1990, témoignant de la volonté de l'organisation de diversifier ses sources de financement.

Au cours de la même période, la communication institutionnelle de DID vise également les partenaires que sont les autorités locales et nationales, les décideurs publics ou encore les banques centrales des

2. Annexe D. Ces documents témoignent également de l'effort de sensibilisation, de la part des intervenants de la SDID, envers les populations et décideurs locaux.

pays d'intervention de l'organisation. Ce type de public a pris beaucoup d'importance ces deux dernières décennies, la réputation et l'expérience croissantes de DID l'amenant à remplir divers types de contrats, comme l'élaboration et l'amélioration de règlements, de lois bancaires, la définition de modes de supervision et de contrôle, la mise sur pied de réseaux intégrés, etc.

Quant au Mouvement Desjardins, ses instances de direction (dirigeants, directeurs de caisses) ainsi que l'ensemble de son personnel sont particulièrement visés, alors comme aujourd'hui, les premières afin de leur démontrer la correspondance des activités de DID avec le mandat du Mouvement Desjardins, le second dans un but d'information et de recrutement, l'organisation prenant rapidement de l'expansion.

Le grand public québécois, quant à lui, n'a jamais vraiment constitué un public d'intérêt direct pour DID. Certaines activités d'ordre communicationnel ont visé celui-ci, les jeunes Québécois de 18 à 30 ans ainsi que les membres du Mouvement Desjardins, plus particulièrement depuis le début des années 1990 jusqu'en 2010. Néanmoins, cela s'est produit dans le cadre de collaborations ponctuelles avec l'ACDI ou avec le Mouvement Desjardins, servant généralement la visibilité des deux entités engagées (Auclair, mars 1993). En ce qui a trait au Mouvement, sa mise en évidence relève essentiellement d'objectifs stratégiques de recrutement et de sensibilisation du grand public québécois, afin que celui-ci reconnaisse cette dimension sociale qui distingue Desjardins de la concurrence (DID, juin 2004, p. 11). Le Mouvement semble, en effet, bien se rendre compte de l'avantage que lui procure l'action internationale de DID, surtout auprès des jeunes.

Les actions de communication entreprises, axées sur la sensibilisation au développement ou encore sur la promotion de la formule coopérative, ont souvent été menées à la suite de certains financements importants ou à la conclusion d'ententes avec l'ACDI, qui souhaitait obtenir, de la sorte, l'appui des citoyens à l'aide internationale. Ces conventions avec l'ACDI, pluriannuelles à partir de 1985, prévoyaient entre autres l'utilisation des canaux de communication du Mouvement, principalement ses revues ainsi que ses assemblées générales annuelles, afin de servir à des fins d'éducation au développement.

Si l'importance de l'ACDI, en tant que cible communicationnelle de DID, a diminué quelque peu à partir de la moitié des années 1990, il n'en reste pas moins que les dirigeants et les communicateurs de ce bailleur de fonds constituent toujours, en 2010, l'un des principaux publics de la communication institutionnelle de DID. En effet, un

important roulement du personnel ainsi que l'arrivée de nouveaux effectifs à l'ACDI contraignent DID à un effort constant afin de garder le contact (DID, juin 2004, p. 4).

Certains publics, tels les autres partenaires de l'organisation, ont pris une importance nouvelle depuis la moitié des années 1990. L'enjeu est capital pour DID, compte tenu de l'évolution importante de la situation sur le « terrain ». En effet, les partenaires locaux, un temps dépendants de firmes-conseil, gagnent rapidement en autonomie sur le plan des connaissances, du savoir-faire et bénéficient souvent, désormais, de l'appui direct des bailleurs de fonds. Comme le met en évidence un ancien dirigeant de l'organisation,

DID est [...] au niveau de sa mission même, en questionnement majeur, et se doit de l'être. Pourquoi ? L'Afrique, elle aussi, a développé [...] ses compétences. Des organisations comme l'ACDI et d'autres vont dégager des budgets qu'ils rendent disponibles aux pays, et ces pays en développement vont eux-mêmes décider quoi faire avec leur argent. Ils vont décider qui embaucher. Ce n'est plus l'ACDI qui va embaucher Desjardins. Le Burkina Faso, ça se peut qu'il décide d'embaucher Desjardins, mais au lieu d'embaucher trois personnes pendant trois ans, ils peuvent embaucher une personne pendant trois fois deux mois, parce qu'ils ont des compétences qui se sont développées... Ce qui fait que l'assistance technique classique est un marché qui est en diminution, de façon très forte. On se rend compte que le nombre de jours/personnes de prestation technique [...] des Canadiens, à l'étranger, est en voie de diminution. Le marché se tarit. [...] DID, dans l'industrie de la coopération internationale, est en questionnement, comme l'ACDI est en questionnement. Ce sont deux entités qui, avec le temps, ont moins l'exclusivité de la communication avec l'étranger³ (DID, 2010, p. 3).

-
3. La P.-D.G. de DID, M^{me} Anne Gaboury, ainsi que M. Marcel Lauzon, président du conseil d'administration de DID, traduisaient clairement ce bouleversement dans le *Rapport annuel 2009* de l'organisation : « Au cours de la dernière année, la profonde transformation du secteur de l'aide internationale s'est poursuivie et a continué de mettre DID au défi de conserver sa pertinence tout en s'adaptant à la nouvelle donne. Il ressort de notre analyse que le positionnement entrepris par DID depuis quelques années en faveur des secteurs de financement spécialisés s'avère tout à fait positif et adapté. C'est ainsi que tout en maintenant sa grande spécialité coopérative, [...] DID a formalisé et enrichi considérablement ses connaissances et outils dans des spécialités transversales qui s'avèrent pertinentes pour tous les acteurs de la finance de proximité, incluant bien sûr les acteurs coopératifs. Ces spécialisations, qui touchent les secteurs des technologies, de l'assurance, du financement agricole, de la formation, du crédit scolaire, du financement de l'habitat et du financement offert aux entrepreneurs, ont entre autres suscité l'intérêt de plusieurs nouveaux bailleurs de fonds et partenaires de réalisation soucieux de maximiser les retombées de leurs interventions. De fait, les projets de développement transversaux menés par DID donnent des résultats et procurent de nouvelles méthodologies qui, en plus de

La relation entre DID et ses partenaires locaux a donc évolué depuis la seconde partie des années 1990. Il y a eu un recentrage de la communication institutionnelle de l'organisation vers ce public. Le contact de DID avec ses partenaires locaux s'affermi donc à travers diverses nouvelles actions de communication, dont la fondation du réseau Proxfin ou encore la création du programme Partenaires exceptionnels, lancé en 2002. Ce dernier programme attribue annuellement un prix à certains partenaires locaux s'étant distingués par leur sens de la coopération et leur engagement particulier envers leur communauté, permettant ainsi aux gagnants de participer à un stage auprès d'une autre institution partenaire de DID et membre de Proxfin. Ces personnes d'exception, « [à] l'image d'Alphonse Desjardins, fondateur du Mouvement des caisses Desjardins, [...] font preuve d'un dynamisme et d'une créativité hors du commun et sont une source d'inspiration pour leur entourage » (*Finance et communautés*, juin 2006, p. 3).

Aux fins de notre caractérisation du projet de communication institutionnelle de DID, entre 1970 et 2010, nous pouvons donc mettre en évidence le fait que le Mouvement Desjardins (ses instances dirigeantes, celles de toutes ses composantes et filiales, leurs communicateurs, les directeurs de caisses, les cadres et toute autre catégorie de personnel, les membres), les bailleurs de fonds de DID (leurs instances dirigeantes, leurs communicateurs, les élus politiques, les institutions de microfinance non-partenaires de DID) et ses partenaires constituent les publics premiers, constants de DID à travers son histoire. Une mention particulière concernant le Mouvement Desjardins et l'ACDI doit être faite, afin de souligner l'importance première de ces deux publics, qui ont soutenu la viabilité économique de l'organisation depuis ses débuts. Nous considérons également les membres du personnel de l'organisation, au siège social et sur le « terrain », parmi ses publics primaires. En effet, les instances dirigeantes de l'organisation considèrent désormais l'importance de « [...] partager avec l'ensemble des employés les messages, valeurs et positionnements à transmettre lors de la mise en marché de l'institution, afin d'atteindre une plus grande cohérence institutionnelle » (DID, novembre 2004a, p. 3).

répondre aux besoins des institutions de finance de proximité ayant atteint la maturité en matière de développement, peuvent être partagés avec l'ensemble de ces opérateurs de même qu'avec plusieurs acteurs périphériques tels les législateurs et les banques centrales. Cette stratégie, conjuguée à nos 40 ans d'expérience dans les pays en développement et en émergence ainsi qu'à notre expertise confirmée dans la mise en place, la consolidation et la gouvernance des institutions de finance de proximité, fait de DID un partenaire solide et plus apte que jamais à rendre accessibles aux populations moins favorisées de la planète des services financiers diversifiés, sécuritaires et répondant à leurs besoins. »

Le tableau récapitulatif suivant propose au lecteur un aperçu de l'importance prise, au fil des décennies, par l'ensemble de ces publics, depuis la création de l'organisation, en 1970.

TABLEAU 3
Principaux publics de DID

	Décennies d'existence de DID			
	1970-1980	1980-1990	1990-2000	2000-2010
Publics organisationnels				
Le Mouvement Desjardins	X	X	X	X
L'ACDI	X	X	X	X
Les bailleurs de fonds (autres que l'ACDI)			X	X
Les partenaires institutionnels		X	X	X
Le grand public québécois			X	X
Le personnel de DID			X	X

1.2. LES CANAUX DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

Dans ce cadre, nous nous attarderons, premièrement, à la présentation de certains canaux communicationnels privilégiés afin de rejoindre l'ensemble des publics de DID, tout au long de son histoire. Nous entendons, deuxièmement, nous intéresser spécifiquement et de façon plus approfondie aux principaux canaux communicationnels retenus plus particulièrement en fonction de chacun des publics cibles de l'organisation, et ce, de 1970 à 2010.

L'assemblée générale de DID, intégrée aux assemblées du Mouvement, constitue, tout d'abord, le grand moment annuel de communication institutionnelle de l'organisation, visant tous ses publics depuis plus de trente ans.

Réalisées grâce aux programmes de sensibilisation de l'ACDI, les productions vidéo institutionnelles de DID sont considérées, ensuite, comme un outil de communication et de promotion important, principalement dans le cadre spécifique de l'assemblée annuelle de l'organisation. Au nombre d'une par année, depuis 2003, elles se voient notamment destinées, en 2010, aux partenaires et intervenants sur le « terrain », comme support communicationnel à leurs interventions. Elles sont également mises gratuitement à la disposition du réseau des caisses populaires et de toutes les composantes du Mouvement.

Les vidéos institutionnelles constituent une « carte de visite visuelle » servant toute présentation faite par l'équipe des Communications ou de la direction de DID, et mettent l'accent sur le sérieux des équipes de « terrain ». Y sont aussi mis en valeur leur mode d'organisation et leur expertise au service des divers milieux d'intervention (DID, 2003a; DID, 2005b; DID, 2006b; DID, 2007a). Ces vidéos ont, par exemple, pour titre *Le financement agricole au cœur du développement rural, Partenaires et complices, Au service des entrepreneurs, L'expertise en réseau* ou encore *Des partenaires tournés vers l'avenir* (SDID, 1990a; DID, 1995, 1998a, 2000a, 2003a, 2004a, 2005b, 2006b, 2007a, 2008a). Depuis quelques années, chaque vidéo vise à présenter l'organisation et ses réalisations à travers le prisme d'une thématique particulière liée à l'actualité de la microfinance et du développement, illustrant de la sorte, au fil des ans, divers aspects particuliers des mandats de DID.

Les rapports annuels ainsi que le site Internet de l'organisation, <www.did.qc.ca>, constituent d'autres canaux (Auclair, octobre 1992, octobre 1992a, mars 1993, mars 1993a; DID, *Planification stratégique 1990-1992*, [s.d.]; DID, avril 1999, décembre 1999, 2002a, juin 2004, novembre 2004a, 31 octobre 2006; Direction des communications, août 2000, 17 septembre 2006) visant l'ensemble des publics de DID et sont destinés à présenter sa mission, ses valeurs, sa philosophie d'intervention, ses priorités et ses réalisations les plus marquantes. Soulignons que si le bilan social ne fait pas partie des canaux de communication institutionnelle de DID, le bilan social de Desjardins, par contre, production indépendante associée au rapport annuel du Mouvement, met notamment en avant DID, en présentant sa valeur ajoutée, à l'international (Mouvement des caisses populaires Desjardins, 2005, 2006a, 2008; Mercure, 2007). Quant à la revue *Finance et communautés*, elle est destinée, deux fois par année depuis l'an 2000, à informer l'ensemble des publics de DID de ses orientations, de ses nouveaux défis, de ses réalisations, ainsi que de sa visibilité au niveau international.

Parmi les canaux communicationnels privilégiés pour rejoindre l'ensemble des publics de DID, considérons, enfin, les *Positionnements institutionnels* de l'organisation. Élaborés depuis 2005, ces documents de communication institutionnelle d'une dizaine de pages, proposés en trois langues (français, anglais, espagnol) sont, jusqu'en 2008, au nombre de huit⁴. Destinés en priorité aux membres de l'organisation, mais également proposés aux partenaires de l'organisation, aux bailleurs de fonds ainsi qu'au public en général, ils sont disponibles en format

4. Le lecteur pourra trouver en annexe 5 la liste de ces documents, à la page 139.

papier, dans l'intranet, l'extranet, sur le site Web de DID, ainsi que dans un encadré désigné du bulletin interne hebdomadaire de DID, l'*Intramondes*. Les *Positionnements institutionnels* présentent, sous forme d'assertions, l'ensemble des convictions partagées par l'organisation au fil du temps, au travers de thématiques diverses attachées au secteur de la microfinance telles, parmi d'autres, l'épargne, la finance de proximité, le crédit, le financement agricole, le contrôle et la supervision, l'encadrement juridique pour la protection des épargnes ou encore le regroupement des caisses en réseaux fédérés⁵. Permettant d'évaluer la pertinence de toute intervention, les *Positionnements institutionnels* de DID constituent des modèles incontournables, qui se retrouvent au cœur des réflexions internes liées à l'élaboration de tout projet ou à l'appréciation de tout contrat. À titre d'exemple, voici quelques assertions proposées dans le *Positionnement* ayant trait à la supervision :

À propos des postulats de base de la supervision :

DID reconnaît comme postulat de base que les institutions mobilisant de l'épargne doivent faire l'objet d'en encadrement juridique et être supervisées. Il n'y a en effet aucune raison valable à prime abord de ne pas accorder aux déposants moins nantis la protection que leur assurent un encadrement juridique et la supervision.

[...]

À propos des conditions critiques de succès de la supervision :

DID classe les conditions critiques du succès de la supervision selon les aspects juridiques, organisationnels, professionnels et opérationnels. Elles se résument ainsi : la supervision doit pouvoir s'exercer de façon officielle, c'est-à-dire être reconnue dans l'encadrement juridique (externe ou interne). La supervision doit s'exercer en dehors de toute influence directe venant des personnes responsables des opérations. Les conditions de succès professionnel de la supervision s'apparentent aux principaux critères d'embauche ou aux normes édictées par la profession de vérificateur externe. Sans égard au modèle de supervision, la réussite de cette activité passe par l'assurance que les entités supervisées fournissent obligatoirement un suivi aux recommandations reçues. L'obligation concernant ce suivi doit donc nécessairement être prévue dans l'encadrement juridique ou dans le contrat de fédération entre l'organisme faîtier et ses entités affiliées.

[...]

5. L'unité Développements, au sein de DID, est responsable de la production des *Positionnements*, tandis que l'unité des Communications est responsable de leur diffusion.

À propos de la supervision parallèle :

DID croit que, sans considération pour l'existence ou non d'un encadrement juridique, les institutions regroupées en réseau ont avantage à mettre sur pied un service d'inspection pour superviser les entités affiliées. La supervision interne exercée dans un réseau n'a pas comme objectif premier de remplacer la supervision externe, mais bien d'assurer un premier niveau de contrôle. Les deux types de supervision peuvent et doivent souvent coexister. Tant que les autorités responsables du bon fonctionnement du secteur financier ne sont pas pleinement convaincues de la qualité des travaux de supervision effectués par les services d'inspection d'un réseau et tant que les conditions de succès d'une supervision intégrée ne sont pas réunies, il vaut mieux en rester à un modèle de supervision parallèle (DID, septembre 2005, p. 2, 7 et 11).

Soulignons que le contenu des *Positionnements institutionnels* est essentiellement technique. La conception même de ces documents traduit la compétence, l'efficacité ainsi que la rigueur dont tout membre du personnel de DID doit faire preuve dans l'exercice de ses fonctions. Les *Positionnements institutionnels* sont, d'ailleurs, présentés aux nouveaux employés au cours de séances d'intégration ainsi qu'à l'occasion de sessions régulières de perfectionnement⁶. Ils sont également l'objet d'une section particulière dans un document interne remis à tout membre du personnel, les *Attentes signifiées*, dans lequel se trouvent les objectifs liés à la réalisation de tout mandat. Également intégrés dans les méthodologies d'intervention de DID⁷, les *Positionnements institutionnels* sont susceptibles de contribuer à une meilleure cohérence de pensée et d'action, au sein de DID, dans les communications internes et externes de l'organisation. Dans ce sens, ils sont destinés à participer à une uniformisation du discours de DID en matière de microfinance et de développement⁸.

En somme, nous constatons, aux fins de la caractérisation du projet de communication institutionnelle de DID, entre 1970 et 2010, que l'assemblée générale, la production vidéo, le site Internet de l'organisation ainsi que son rapport annuel, ses revues et ses *Positionnements institutionnels* ont constitué autant de moyens, d'importance relativement

6. Afin de s'assurer de leur assimilation et d'inciter chacun à parfaire ses connaissances, ces rencontres sont même l'occasion de tester les acquis de chacun au travers de jeux-questionnaires portant, notamment, sur ces *Positionnements institutionnels*.

7. Les *Cahiers*, présentés en annexe 3, à la page 133, font notamment partie des outils méthodologiques à la disposition des membres du personnel de DID et de ses partenaires.

8. Ils se trouvent ainsi présentés sur le site Web de DID à la page suivante : Développement international Desjardins, <www.did.qc.ca/fr/publications/default.html#position>, consulté le 5 mai 2010.

égale, afin de rejoindre l'ensemble des publics de DID depuis sa création. Ci-dessous, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux canaux retenus pour communiquer avec chacun des publics cibles de l'organisation, à savoir le Mouvement Desjardins, les partenaires et les populations locales, l'ACDI et les bailleurs de fonds, ainsi que le personnel de DID, et ce, de 1970 à 2010. Nous aborderons également le cas du public québécois.

1.2.1. Vers le Mouvement Desjardins

Tout au long de son histoire, DID a privilégié certains canaux de communication en vue de diffuser les messages institutionnels destinés à ce public « permanent » que constitue le Mouvement Desjardins.

D'emblée, une mention particulière doit être faite au sujet de la communication directe à caractère interpersonnel. En effet, depuis les origines de l'organisation, les P.-D.G., les membres de la direction, les intervenants sur le « terrain » et les communicateurs de DID ont privilégié la rencontre comme moyen d'information et de communication pour traduire au mieux la complexité de l'organisation et de ses réalisations, sa mission ainsi que le dynamisme et le professionnalisme qui animent toute l'équipe de DID. Ces rencontres visaient les décideurs du Mouvement – notamment ses présidents messieurs Alfred Rouleau, Raymond Blais, Claude Béland et Alban D'Amours –, les dirigeants de ses composantes et les communicateurs de Desjardins. Les dirigeants des caisses ainsi que leur personnel n'ont constitué une cible de la communication institutionnelle de DID qu'à partir des années 1990, dans le cadre d'actions ponctuelles comme, par exemple, la campagne de communication liée au projet *Partenariat Nord-Sud*. Rappelons que DID lançait ce programme en 2003, en collaboration avec l'ACDI, pour inviter les caisses Desjardins à contribuer financièrement à l'informatisation de trois cents coopératives d'épargne et de crédit d'Afrique et d'Haïti, partenaires de DID. La campagne de communication liée au projet Partenariat Nord-Sud, qui prévoyait notamment des rencontres dans toutes les unités régionales de caisses, au niveau de la province, a donc permis de faire connaître encore plus DID dans l'ensemble du réseau des caisses. Dans le cadre du Partenariat Nord-Sud, signalons aussi l'envoi à toutes les caisses Desjardins d'un document vidéo portant sur l'informatisation des réseaux africains qu'appuie DID, ainsi que l'organisation d'une campagne d'information téléphonique importante – quelque 350 échanges – avec des gestionnaires des caisses (DID, 2004, p. 8). Enfin, une vaste diffusion de dépliants explicatifs a été

prévue dans les caisses afin de faire connaître aux membres l'engagement des caisses adhérant au programme (DID, *Partenariat Nord-Sud. Votre caisse a répondu à l'appel* [s.d.]).

Mentionnons également, depuis les années 2000, l'organisation des *Dîners-conférences de DID*. Ces rencontres, annoncées dans *Info-D*, bulletin d'information du Mouvement, et ouvertes à tout membre du personnel de Desjardins, sont orchestrées par des communicateurs ou des membres du personnel de DID, dans le cadre de la Semaine Desjardins, en octobre, et de la Semaine du développement international, en février. Elles réunissent de façon assez informelle une cinquantaine de personnes auxquelles sont proposés différents thèmes reliés au développement international et illustrés par la présentation de réalisations concrètes de DID. Ces conférences peuvent être l'occasion, pour des membres revenant du « terrain », de partager leur expérience vécue à l'étranger.

L'Info-D est un bulletin du Mouvement Desjardins, accessible dans l'intranet de toutes les caisses et consulté par les gestionnaires et les professionnels. Depuis les années 2000, ce canal est utilisé sur une base mensuelle par les communicateurs de DID pour véhiculer des informations factuelles : obtention de nouveaux contrats, événements, réalisations majeures, présence d'invités spéciaux, etc. (DID, 2002a, p. 1).

Deux événements, qui ont lieu chaque année, constituent les vitrines d'exposition les plus importantes de DID à l'attention de l'ensemble du Mouvement : les assemblées générales annuelles du Mouvement, où une place centrale est désormais réservée à DID, ainsi que la *Semaine Desjardins*, à l'occasion de laquelle DID tient généralement un kiosque et diffuse de la documentation, sa vidéo institutionnelle et parfois de la documentation portant sur ses concours (*Par Ailleurs*, 1998; *La Revue Desjardins*, vol. 36, n° 7, 1970, p. 12-17; Beauchamp et Rhéaume, 1994). Soulignons également l'importance de la participation de DID, depuis les années 1990, à la Semaine du développement international. Cet événement, organisé chaque année durant la première semaine de février, a pour objectif de mettre en évidence, auprès de l'ensemble de la population, les nombreuses institutions et entreprises vouées au développement international au Canada⁹. Cet événement permet de mettre en évidence DID, à travers des tribunes et concours radiophoniques,

9. La *Semaine du développement international* constitue une occasion de familiariser les gens à l'action des entreprises et organisations canadiennes œuvrant dans le secteur du développement international. C'est une occasion, également, de leur présenter

des émissions télévisées, des expositions sur le Campus Desjardins ainsi que de multiples actions de sensibilisation des partenaires institutionnels de DID (Fédérations, caisses, établissements d'enseignement, etc.).

La communication institutionnelle de DID s'appuie sur d'autres canaux, dont diverses publications. Ainsi, de 1993 à 2000, la revue semestrielle *Par Ailleurs* permet aux communicateurs de l'organisation d'associer davantage DID à la réalité du Mouvement Desjardins¹⁰ (DID, avril 1999, p. 5). Le tirage a, d'ailleurs, quintuplé dès le quatrième numéro (septembre 1995). Des exemplaires produits, les neuf dixièmes sont destinés à être encartés dans *La Revue Desjardins*¹¹. Pour sa part, le bulletin *Finance et communautés* vise, notamment, depuis l'automne 2000, les employés et dirigeants du Mouvement Desjardins. En ce sens, les neuf dixièmes de la production des trois premiers numéros ont été encartés dans *La Revue Desjardins (Finance et communautés, automne 2000, printemps 2001, automne 2001)*. Ce bulletin est destiné à présenter les stratégies et les orientations de DID, les partenariats conclus et les résultats obtenus dans divers pays à travers les témoignages d'intervenants, de partenaires, de membres des populations locales ainsi que d'employés de Desjardins en mission à l'étranger pour DID. Le bulletin *Finance et communautés* présente également les innovations méthodologiques pouvant servir les réseaux et les partenaires, les nouveaux défis relevés avec succès par DID, les partenaires d'exception de l'organisation ainsi que les nombreuses activités d'information et de communication (séminaires, conférences, publications, congrès, etc.) servant la visibilité de DID au niveau international.

Jusqu'en 2007, le bulletin *Partenaires Nord-Sud* a également été envoyé aux présidents et directeurs de caisses, pour diffusion à l'interne. Destinée à montrer aux caisses les résultats de leur mobilisation en faveur des réseaux africains, cette publication proposait en conséquence, dans les huit numéros parus, une information axée sur les différentes

divers moyens de prendre part concrètement et activement au développement international. Agence canadienne de développement international, <www.acdi-cida.gc.ca/sdi>, consulté le 5 mai 2010.

10. Direction des communications.

11. De septembre 1995 au numéro de l'hiver 2000 – soit pour dix numéros – le tirage sera toujours approximativement de 25 000 exemplaires (24 500 au printemps 1999; 24 500 à l'automne 1999 et 26 000 à l'hiver 2000). Au début des années 1990, pour pallier la relative méconnaissance du rôle et de l'importance de l'organisation à l'intérieur même du réseau Desjardins, la parution d'un communiqué mensuel s'ajoute au bulletin *Par Ailleurs*. Celui-ci est envoyé directement à un certain nombre de partenaires privilégiés dont les agents de communication des Fédérations, de la Confédération et des filiales Desjardins, ainsi qu'aux conseillers de la SDID qui travaillent à l'étranger.

phases concrètes d'avancement du projet Partenariat Nord-Sud et sur leurs retombées sur le plan humanitaire, souvent illustrées par de nombreux témoignages et photos (*Partenaires Nord-Sud*, bulletins 1-7, février 2004 à juin 2007).

Plus particulièrement depuis les années 1990, les communicateurs de DID profitent de multiples insertions d'articles et de quelques publicités, peu nombreuses¹², dans les diverses revues du Mouvement¹³ (*Par Ailleurs*, septembre 1995, p. 2-3) telles *La Revue Desjardins*, *Ma Caisse*, *Mes Finances*, *Desjardins Entreprises*, *En Mouvement*, *En perspective*, *Partenaires*, *Information spécialisée* ainsi que dans ses bulletins *Info-D*, *Info-D Express*, *Le Point*, *Entre Nous* ou encore *L'Écho*¹⁴. En 2008, les revues du Mouvement Desjardins sont le principal support de publicité institutionnelle de DID.

Bien que DID n'ait pas de stratégie formelle de placement média, mentionnons que les articles de la presse nationale¹⁵ (Service des relations institutionnelles, novembre 1993; DID, 1996, 2001a) et internationale (DID, 1996, 2001a) ayant trait à l'organisation et ses réalisations constituent un canal de communication institutionnelle supplémentaire, susceptible de faire forte impression sur les instances dirigeantes

12. Depuis les années 2000, quatre encarts publicitaires, en moyenne, sont intégrés annuellement aux revues du Mouvement Desjardins.

13. Depuis les années 2000, 2,5 insertions par mois, en moyenne, se font dans les revues et bulletins du Mouvement Desjardins.

14. Service des relations institutionnelles, novembre 1993, p. 18-19; Direction des communications-DID, avril 1999; DID, 2002a. Au sujet des insertions de nouvelles et articles dans les publications du Mouvement, sur lesquelles nous nous sommes penchée, voir, parmi d'autres publications et numéros: *L'À-propos*, 6 novembre 1995; *Le Point*, 30 octobre 1995, 4 décembre 1995; *Le Trait d'Union*, 27 octobre 1995; *Cent ans toujours en mouvement*, 6 décembre 2000; *En Mouvement*, janvier 2000; *Mes Finances – Ma Caisse*, novembre-décembre 2003, janvier 2004, juin-juillet-août 2006, novembre-décembre 2006, juin-juillet-août 2007, novembre-décembre 2007; *Information spécialisée*, octobre 2000; *La Revue Desjardins*, vol. 57, n° 3, 1991, p. 34; vol. 57, n° 5, 1991, p. 8-11; vol. 57, n° 6, 1991, p. 6; vol. 58, n° 1, 1992, p. 20-21; vol. 59, n° 1, 1993, p. 15-17; vol. 59, n° 4, 1993, p. 5-6; vol. 59, n° 5, 1993, p. 8; vol. 60, n° 1, 1994, p. 4 et 6; vol. 60, n° 2, 1994; vol. 60, n° 5, 1994, p. 4; vol. 61, n° 1, 1995, p. 3-4; vol. 61, n° 4, 1995, p. 3-4; vol. 62, n° 1, 1996; vol. 62, n° 2, 1996, p. 8; vol. 62, n° 4, 1996; vol. 63, n° 1, 1997, p. 5; vol. 63, n° 4, 1997; vol. 64, nos 2-4, 1998; vol. 65, nos 1-4, 1999; vol. 65, n° 3, 1999, p. 24; vol. 66, n° 1, 2000, p. 3; vol. 66, n° 2, 2000, p. 15; vol. 66, n° 4, 2000; vol. 67, n° 2, 2001; vol. 67, n° 3, 2001, p. 5; vol. 67, n° 5, 2001; vol. 69, n° 4, 2003, p. 27-28; vol. 72, n° 3, 2006, p. 25.

15. Au Canada, notamment, DID bénéficie d'une couverture médiatique dans des périodiques tels *Le Nouvelliste de Trois-Rivières*, *The Globe and Mail*, *Le Devoir*, *Le Soleil*, *La Presse*, *La Voix de l'Est*, *Le Journal de Québec*, *La Voix du Nord*, *La Tribune*, *La Tribune de Sherbrooke*, *Le Droit*, *Montréal Métro*, *Le Peuple*, *Beauce Média*, *Le Messenger* ou encore dans le journal *Les Affaires*.

du Mouvement, sensibles au rayonnement de leur composante et au bénéfice que Desjardins en retire indirectement, sur le plan de l'image institutionnelle.

Concrètement, les instances dirigeantes de Desjardins ont exprimé, en 2005-2006, le désir que la notoriété de DID soit encore augmentée à l'intérieur du Mouvement. Cela a engendré, de la part des communicateurs du Mouvement, une mobilisation plus forte qui s'est notamment traduite par une publicité télévisée financièrement assumée par Desjardins (2008), et mettant en vedette DID. Également en ce sens, les concours organisés par DID (*Bâtir l'avenir maintenant!*; les éditions 2006, 2007 et 2008 de *Je fais ma part!*) avec le support de l'ACDI, sont désormais présentés sur le site du Mouvement. Celui-ci présente aussi les communiqués de presse concernant DID ainsi que des liens directs vers son site¹⁶. Profitant, enfin, de l'intérêt grandissant de l'ensemble du Mouvement à son égard, DID met divers moyens à la disposition de l'ensemble du réseau Desjardins, et plus particulièrement des caisses, comme son rapport annuel, des vidéos, des signets, des publications diverses, de la documentation et une banque de photos. L'intervention d'un membre du personnel de DID, communicateur ou directeur, invité en tant que conférencier par toute composante du Mouvement, est également offerte afin de faire connaître davantage l'engagement international de Desjardins. Ce type de conférence est un événement qui obtient un succès grandissant auprès des caisses.

Dans le but de savoir si les stratégies communicationnelles ciblant le Mouvement Desjardins atteignent les objectifs visés, DID utilise la technique du sondage (2000, printemps 2006, novembre 2006), en collaboration avec la Fédération des caisses Desjardins du Québec, auprès des Fédérations du Québec, de l'Acadie et de l'Ontario, des directeurs généraux des caisses, de la Confédération et des sociétés filiales (Direction des communications, août 2000; *Finance et communautés*, automne 2000, vol. 1, n° 1; SOM Recherches et sondages, juin 2006; Direction Communication et Publicité institutionnelle de la Fédération des caisses Desjardins du Québec et Développement international Desjardins, 28 juin 2006). Ainsi, il a été mis en évidence, dans le sondage réalisé en 2000, que principalement à travers les dépliants produits par

16. Voir les liens suivants sur le site Internet du Mouvement Desjardins, <www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/organigramme/caisses/did.jsp>, <www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/engagement-international/>, <www.desjardins.com/fr/particuliers/clienteles/etudiants/cooperation/travailler-etranger/>, consulté le 11 mai 2010.

les communicateurs de DID, les répondants avaient été touchés par la présentation de témoignages d'employés ayant participé à des projets à l'étranger ainsi que par la valorisation du facteur humain dans les projets de DID (Direction des communications, août 2000, p. 25-26). En 2000 et 2004, des experts en communication de la Fédération ont également été consultés afin d'identifier les sujets et moyens à exploiter pour accroître encore la connaissance de DID au sein du Mouvement Desjardins (Le Bureau de sondages Desjardins, août 2000; DID, juin 2004, p. 4). Transmis via la poste et par Internet, le sondage administré au printemps 2006 a, par ailleurs, permis de mettre en évidence le fait que 79,1 % des répondants connaissent désormais DID (90,2 % des dirigeants sondés, 68 % des employés sondés), principalement par l'entremise des publications de Desjardins (SOM Recherches et sondages, juin 2006, p. 6).

1.2.2. Vers les partenaires et les populations locales

La communication des intervenants de DID, sur le « terrain », avec les partenaires locaux et les populations concernées par leurs projets a toujours été une communication de proximité, basée principalement sur la communication interpersonnelle, le plus souvent avec l'assistance de traducteurs locaux. Dans ce cadre, la communication institutionnelle de DID envers les partenaires et les populations locales est également, essentiellement, de type bidirectionnel ou multidirectionnel lorsqu'il y a communication de groupe, les interventions de DID semblant respecter le système de démocratie « participative » qui préconise la contribution de la communauté concernée à tous les stades d'élaboration et de mise en œuvre du projet de développement.

Sur place, dans les différents pays et zones d'intervention, aucune assistance particulière n'a été prévue, durant les deux à trois premières décennies d'existence de l'organisation, pour supporter l'exercice de communication institutionnelle que les intervenants sur le « terrain » ont dû nécessairement réaliser afin de présenter l'organisation, la formule coopérative, son fonctionnement, etc. Encore en 2010, il semble que le personnel de DID œuvrant au siège social, dont l'équipe des communicateurs, ne soit que fort peu au fait des problèmes rencontrés par les intervenants sur le « terrain », encore moins de leurs difficultés d'ordre communicationnel. L'équipe des communicateurs œuvrant au siège social de DID n'intervient pas vraiment non plus dans le processus communicationnel lié aux projets d'intervention.

Néanmoins, grâce à l'apparition du téléphone, du télex, du télécopieur puis d'Internet dans les pays d'intervention (entre les années 1960 et 2000), la communication du personnel de DID sur le « terrain », avec les partenaires ainsi qu'avec le personnel du siège social s'est grandement améliorée depuis le milieu des années 1990, permettant une bonification importante des interventions elles-mêmes. Précisons, par ailleurs, qu'en 2010, les conseillers peuvent également compter sur un certain nombre d'outils produits par l'équipe des communicateurs de DID, comme le rapport annuel, des bulletins et des dépliants, servant le développement des affaires. Rencontres, réunions, échange de documents, bulletins et notes de service, bandes dessinées selon les zones d'intervention : le choix des canaux de communication visant les partenaires et les populations locales a toujours été laissé à la discrétion des intervenants sur le « terrain ». Ces derniers étant souvent installés dans les bureaux de l'institution partenaire, la communication quotidienne se fait généralement de façon informelle. Quant à la communication des acteurs du siège social avec les partenaires d'envergure nationale et internationale, sur laquelle les communicateurs de DID se concentrent plus particulièrement depuis le début des années 2000, elle se concrétise à travers différents canaux, en 2010. Pensons, par exemple, à l'assemblée annuelle de l'organisation, qui constitue une occasion d'inviter des partenaires provenant des quatre coins de la planète.

Les bulletins *Finance et communautés* et *Finance et communautés Express* sont destinés à promouvoir les réalisations de DID ainsi que les méthodologies utilisées auprès de partenaires présents ou potentiels. Chacun des numéros est envoyé à environ 700 destinataires internationaux. Ils constituent, comme le site Web de DID, une vitrine non négligeable pour l'organisation. Ces canaux servent, en fait, à mettre notamment en valeur les *Partenaires exceptionnels* de DID, à travers un lien dans la section « Nos partenaires » du site de DID, <www.did.qc.ca/fr/partenaires/exceptionnels/default.html>, une page de contenu dans la revue *Finance et communautés* (*Finance et communautés*, automne 2000, printemps 2001, automne 2001, janvier 2005, septembre 2005, juin 2006, janvier 2007, octobre 2007, mai 2008) ou divers paragraphes dans le bulletin *Finance et communautés Express* (*Finance et communautés Express*, avril 2005, décembre 2005, septembre 2006, juin 2007, février 2008). Une fois les *Partenaires exceptionnels* de DID désignés, les communicateurs de l'organisation préparent, en outre, un communiqué de presse qui peut être diffusé à l'échelle nationale ou locale, dans les pays d'intervention concernés.

Le réseau Proxfin, géré par l'équipe des communicateurs de DID, permet à celle-ci de communiquer directement avec chacun des partenaires de l'organisation. Ainsi que le soulignaient M. Marcel Lauzon, ancien président du conseil d'administration de DID et M^{me} Anne Gaboury, actuelle P.-D.G. de DID,

[...] ce réseau [Proxfin] constitue un outil de communication des plus puissants. Il permet, entre autres, à DID d'être directement à l'écoute des besoins et des préoccupations de ses partenaires et de s'assurer que ses interventions demeurent pertinentes et bien ciblées. C'est également un moteur de créativité et de développement incomparable, qui permet à chacun des membres de Proxfin de bénéficier des apports et des succès des autres. Enfin, en créant Proxfin, nos partenaires se sont donné un formidable porte-voix qui leur permet de se faire entendre et de promouvoir ainsi nos convictions communes et l'importance que nous attachons tous à la finance de proximité comme levier de développement (DID, 2007, p. 3).

Mentionnons, dans ce cadre, que la communication directe de l'équipe des communicateurs de DID avec chacun des partenaires de l'organisation se fait encore grâce à la publication d'un bulletin semestriel lancé en 2006, *Tendances et performances*. Celui-ci présente, en synthèse, une revue des résultats financiers de l'ensemble des partenaires, les événements marquants du semestre ainsi que les grandes tendances qui se dégagent du tableau de bord des institutions appuyées par DID.

1.2.3. Vers l'ACDI et les bailleurs de fonds

Au cours des deux premières décennies d'existence de DID, les dirigeants et communicateurs de l'organisation privilégient essentiellement la communication directe, interpersonnelle, afin de nouer et d'alimenter leurs relations avec des acteurs et interlocuteurs de l'ACDI, ainsi qu'avec d'éventuels autres bailleurs de fonds. Ces relations publiques, de type « lobbying », reposent notamment sur une veille importante, constante, de la part des dirigeants de DID, des enjeux et axes prioritaires de développement établis ou en voie d'être établis à l'ACDI.

À partir des années 1990, les techniques utilisées pour communiquer avec les bailleurs de fonds de l'organisation, acquis ou potentiels, se diversifient : aux rencontres interpersonnelles, à la présentation du rapport annuel, à l'invitation aux conférences de presse ainsi qu'aux assemblées générales annuelles du Mouvement s'ajoutent la publication d'un nombre croissant d'articles sur DID dans la presse nationale et internationale, la production de bulletins et l'envoi de pochettes

d'information à l'attention des bailleurs de fonds¹⁷. Ajoutons également aux canaux de communication institutionnelle destinés à rejoindre le public des bailleurs de fonds, la participation active de représentants de DID à des congrès et sommets internationaux sur le développement international et la microfinance. Enfin, le site Internet de l'organisation, qui a toujours constitué, depuis sa création, un canal communicationnel important afin de rejoindre les bailleurs de fonds, est repensé en 2001, puis en 2004-2005, afin d'offrir une présentation plus technique, davantage axée sur l'offre de services, sur les outils et stratégies d'intervention de l'organisation ainsi que sur ses réalisations concrètes.

Désireux de se démarquer des firmes concurrentes, les communicateurs de DID visent, à partir de 2008, à conclure un accord avec divers bailleurs, telle la Banque mondiale, afin de pouvoir profiter de l'existence de certains des canaux de communication de ces mêmes bailleurs de fonds (par exemple, leurs publications) en vue d'accroître davantage la notoriété de l'organisation.

1.2.4. Vers le personnel de Développement international Desjardins

Au siège social de DID, tout nouvel employé rencontre l'équipe des communicateurs, qui lui présente l'organisation et l'introduit au Mouvement Desjardins, pour ceux qui n'ont pas été recrutés à travers cette « filière ». À cette occasion, sont utilisés et remis au nouvel employé des documents généraux, comme l'*Expérience professionnelle* de DID qui fait l'inventaire de tous les mandats et contrats remplis par DID au cours de son histoire¹⁸, les rapports annuels, les bulletins et publications de DID¹⁹, certains documents de communication récapitulatifs, comme les brochures réalisées pour les 30^e et 35^e anniversaires de l'organisation (*Par Ailleurs*, hiver 2000; DID, 2005a), etc. Ces derniers documents se veulent tous deux une introduction condensée à la philosophie de DID,

17. Dans ce dernier cas, il s'agit de diverses fiches de présentation des secteurs d'intervention de DID et de ses *Positionnements*, en format papier ou disponible sur le site Internet de l'organisation. Rappelons que les *Positionnements institutionnels* de DID sont un ensemble de documents (voir annexe 5, p. 139) présentant les positions de l'organisation sur divers thèmes centraux reliés à ses activités et, donc, au secteur de la microfinance (l'épargne, la finance de proximité, le crédit, le financement agricole, etc.).

18. L'ensemble des projets de DID, depuis sa création jusqu'à nos jours, sont contenus dans: Développement international Desjardins, *Expérience professionnelle*, Lévis, DID, [s.d.], <www.did.qc.ca/documents/DID-Experience-professionnelle.pdf>, consulté le 11 mai 2010.

19. Sont notamment présentés les bulletins *Finance et communautés*, *Tendances et performances* et *Tableaux de bord*.

à ses interventions sur le « terrain » et à son histoire (repères chronologiques, présentation des membres des conseils d'administration et P.-D.G. successifs, liens historiques avec la coopération internationale, dates marquantes quant aux partenariats, aux contrats obtenus ainsi qu'aux innovations adoptées, etc.). À titre d'exemple, M^{me} Anne Gaboury, actuelle P.-D.G. de DID, met ainsi en relief certaines données de base ayant trait à DID, dans une brochure soulignant les trente-cinq années d'existence de l'organisation, destinée à divers publics dont les membres du personnel de l'organisation :

Depuis maintenant 35 ans, nous avons la conviction que les services financiers jouent un rôle crucial dans le développement et la lutte contre la pauvreté. Le défi reste toutefois de taille puisque encore aujourd'hui, plus de 80 % des habitants des pays en développement n'ont toujours pas accès à des services financiers simples et sécuritaires. Devant l'ampleur de la tâche, nos partenaires du Sud doivent se professionnaliser pour réussir à joindre des masses critiques de population et nos stratégies d'aide au développement doivent s'adapter à cet impératif. De plus, le secteur du développement de la finance de proximité, de par l'intérêt accru qu'il a suscité ces dernières années tant chez les bailleurs de fonds que chez les gouvernements et les banques centrales, s'est grandement développé et foisonne de « meilleures pratiques ».

Dans une telle mouvance, quel est le principal enjeu pour DID ? Demeurer pertinent.

Nos solutions devront être parfaitement alignées sur les besoins, être constamment enrichies d'innovations et livrées avec finesse, et ce, à l'intérieur de partenariats basés sur la confiance et la recherche de résultats. Pour y arriver, nous pouvons compter sur notre expérience, sur les compétences et l'engagement de notre personnel, sur une institution de référence qui nous appuie, nous inspire et assoit notre crédibilité, ainsi que sur tous les apprentissages tirés de nos partenariats. Les défis sont importants, mais ils sont stimulants, tout comme l'est la finalité pour laquelle nous devons les relever : lutter contre la pauvreté, améliorer les conditions de vie, réduire les écarts de revenus par des stratégies qui reposent sur le développement d'un patrimoine local et l'autonomie. Alors, au boulot ! (DID, 2005a, p. 14).

Au siècle social de DID, outre les réunions ponctuelles liées à la réalisation des mandats et des tâches, il y a entre trois et quatre réunions de direction par année, réunissant l'ensemble du personnel, ainsi que des réunions formelles réunissant les différentes équipes une dizaine de fois au cours d'une année, présidées par la P.-D.G. L'obtention de tout nouveau contrat donne également lieu à une brève réunion de l'ensemble des employés, au cours de laquelle le nouveau mandat est présenté et les personnes qui en sont responsables, reconnues. Les

rencontres d'employés ainsi que les nombreuses réunions d'équipes et de direction constituent l'occasion quotidienne, pour les membres de l'organisation, d'être, encore, davantage sensibilisés à la mission de l'organisation, à ses valeurs ainsi qu'à ses objectifs premiers. Elles sont également l'occasion d'informer le personnel du siège social de tout ce qui se passe sur le « terrain », afin qu'ils ne perdent jamais de vue l'aspect concret, opérationnel de la mission de DID.

Le bilan annuel, présenté par le ou la P.-D.G., à la fin de l'année, est communiqué à l'ensemble du personnel (La Compagnie internationale de développement régional ltée, 1980; SDID, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995; DID, 1996, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009). Ce puissant outil de communication institutionnelle présente aux employés une vue d'ensemble des stratégies et orientations de l'organisation, ainsi que de ses enjeux.

Au siège social comme sur le « terrain », le personnel est également informé de ce qui se passe dans l'organisation à travers l'*Intramondes*, le bulletin virtuel interne, hebdomadaire. Toutes les publications produites pour les publics externes de DID (*Finance et communautés*, *Finance et communautés Express*, *Tendances et performances*, *Tableau de bord*, *Partenaires Nord-Sud*, rapport d'activités annuel) sont, de plus, diffusées auprès des membres du personnel de DID.

Ces documents, comme ces réunions, permettent presque essentiellement la diffusion d'une information de type descendant. Une communication symétrique bidirectionnelle se retrouve davantage dans d'autres pratiques et habitudes internes, telle la disponibilité des décideurs de l'organisation, ouverts, en tout temps, à la rencontre et au dialogue avec tout membre du personnel, ou encore les Dîners de la P.-D.G., réunissant une fois par année, depuis cinq ans, une dizaine de directeurs et responsables pour permettre un échange assez informel autour d'un thème relié aux activités de l'organisation comme, par exemple, la planification stratégique. Des processus destinés à une communication ascendante, appelés les « processus réviseurs », permettent, chaque année, la révision systématique de tous les projets de l'organisation, grâce aux informations transmises par tous les directeurs de programmes ainsi que le personnel-« terrain ».

Les *Appels à tous*, lancés par la direction générale, sont adressés aux professionnels de l'organisation deux à trois fois par an. Ils débouchent sur une rencontre permettant l'échange de points de vue au sujet des orientations de DID. Un extranet a également été créé en 2007-2008, permettant à l'ensemble du personnel de communiquer

entre eux de façon interactive, à travers divers blogues. Enfin, appels téléphoniques et courriels constituent également des canaux communicationnels internes très importants²⁰.

Les types de communication informelle et interpersonnelle sont fort appréciés et utilisés au sein de DID, à tous les niveaux de l'organisation. La taille réduite de l'organisation encourage ce type de communication, depuis les débuts, ainsi que le caractère transversal de nombreux projets, faisant intervenir plusieurs personnes et plusieurs équipes dans le cadre d'un même mandat. Le travail d'équipe est, d'ailleurs, fort valorisé au sein de DID. Depuis trois ans, un programme de reconnaissance, le *Programme d'excellence*, reconnaît annuellement les bonnes performances des équipes de travail.

Soulignons que malgré un nombre élevé d'actions de communication à l'interne, DID ne semblait toujours pas bénéficier, en 2008, d'une stratégie de communication interne structurée. Il s'agit d'un mandat auquel entend actuellement s'atteler l'équipe des communicateurs, désireuse de développer plus particulièrement deux volets distincts, à savoir la reconnaissance du personnel et l'amélioration de l'accès à l'information et à la documentation, afin que le personnel de DID sache quels messages communiquer et quels moyens utiliser pour les diffuser adéquatement. En effet, jusqu'au début des années 2000, la communication institutionnelle visant les membres du personnel en mission, sur le « terrain », n'était pas facilitée, notamment à cause du manque de structures d'accompagnement, principalement attribuable à la taille réduite de l'organisation. Parmi les mesures prises depuis lors, mentionnons que le personnel de DID en mission peut désormais compter sur le bulletin *Intramondes* pour être informé des orientations et des réalisations de l'organisation, aux quatre coins de la planète. Ce canal, comme le site Internet de l'organisation, représente également un excellent moyen de demeurer en contact avec la philosophie, les valeurs, la mission de DID. Désormais, le conseiller « terrain » est aussi « accompagné » par son directeur de programmes ainsi que par le ou la P.-D.G. de l'organisation²¹, à travers des rencontres directes ou des conférences téléphoniques. Ces cadres tiennent également à rencontrer systématiquement toute personne de retour de mission.

20. Mentionnons également, parmi les canaux de communication mis à la disposition du personnel de DID, que depuis les années 1990, une boîte à suggestions a été mise en place, dont les requêtes sont présentées au comité de direction. Les décisions prises par la direction sont communiquées au cours d'une réunion destinée à l'ensemble du personnel.

21. Le contact du ou de la P.-D.G. avec le personnel de mission est une habitude instaurée depuis le début des années 1990.

Depuis 2007, l'extranet de l'organisation, tout en permettant l'échange interactif d'informations entre les membres du personnel, permet aussi d'avoir accès, à partir du « terrain », à toute la documentation de l'organisation (méthodologies, techniques d'intervention, rapports de mission et de réalisations passées, etc.). Jusqu'en 2006, ces outils, classés par thème (crédit, épargne, développement d'une caisse, etc.), ne pouvaient être consultés par tout intervenant sur le « terrain » qu'en en faisant la demande auprès de son directeur de programmes²².

Enfin, sur le plan communicationnel, une autre mesure d'accompagnement des intervenants de « terrain » a été instaurée depuis le début des années 2000. Il s'agit d'une formalisation de l'approche communicationnelle, de type relations publiques, destinée aux partenaires locaux. Celle-ci s'est vue concrétisée, entre autres, par la production d'un guide pratique, élaboré par l'équipe des communicateurs du siège social et destiné aux intervenants. Ce guide présente divers cas de figure auxquels le personnel de DID sur le « terrain » pourrait être confronté : accueil d'un(e) ministre, organisation d'une conférence de presse, préparation d'un communiqué, présentation de DID. Ce guide a été intégré dans un *Manuel du conseiller terrain*, sorte de support d'encadrement supplémentaire proposant diverses pratiques associées à une intervention sur le « terrain » : procédures de gestion, relations publiques, etc. (DID, décembre 2006). Mis à jour régulièrement, le *Manuel du conseiller terrain* est disponible en format électronique à partir du portail Internet interne de DID.

1.2.5. Vers le public québécois

Ainsi que nous l'avons précédemment souligné, les actions de communication institutionnelle de DID vis-à-vis du grand public québécois et des jeunes se font essentiellement dans le cadre des programmes de sensibilisation financés par l'ACDI et d'actions ponctuelles favorisant le rayonnement du Mouvement Desjardins.

Depuis le début des années 1990, la formule des concours est un moyen communicationnel fort apprécié pour rejoindre le public des jeunes. Son intense promotion repose, entre autres, sur le réseau de

22. Actuellement, un membre du personnel du siège est identifié comme « porteur » d'un dossier particulier. Il s'agit, le plus souvent, de l'auteur d'un document ou de la personne qui s'est spécialisée sur le sujet, et qui est chargée de sa mise à jour régulière. DID favorise la circulation de l'information et encourage les intervenants sur le « terrain » à communiquer directement avec les « porteurs » de dossiers en cas de questionnements ou de modifications suggérées. La documentation de DID est ainsi toujours renouvelée en fonction de la réalité vécue par les intervenants sur le « terrain ».

communication de Desjardins et touche l'ensemble des caisses, à travers sa publicité sur le site Internet du Mouvement, des insertions dans les revues de Desjardins ainsi que dans celles de DID. Du matériel promotionnel varié (affiches, signets, dépliants, etc.) est également mis à la disposition des caisses et les concours sont mis en évidence dans le cadre de divers événements du Mouvement, telle la Semaine Desjardins. La présentation des concours sur le site Internet de DID vise, encore, à toucher le public des jeunes. Il en est de même de leur promotion à la radio, de la diffusion de capsules ou d'émissions télévisées à caractère éducatif visant les jeunes (par exemple, *Les petits débrouillards*, émission animée par M. Gregory Charles dans les années 1990 (Service des relations institutionnelles, novembre 1993, novembre 1994) ou, encore, la promotion, sur les ondes de Radio-Canada International, du concours Bâtir l'avenir maintenant!, en 2005).

DID est également mis en valeur auprès du grand public québécois à travers diverses activités de publicité institutionnelle établies de concert avec le Mouvement, notamment en 2007-2008, à travers la production de spots télévisés (diffusés à l'échelle du Québec), la production d'affiches et de calendriers, diffusés dans le réseau des caisses Desjardins. Certains partenariats établis à l'occasion de divers événements (comme la collaboration de DID avec le site Internet de recrutement professionnel Jobboom dans le cadre de l'édition 2008 du concours Je fais ma part!) permettent une forme de placement à caractère promotionnel dans les médias de ces partenaires. Mentionnons que le budget annuel de publicité institutionnelle de DID a cru depuis les années 2000. De 4000 \$ en 2003, il est, en 2008, de l'ordre de 10 000 \$.

La collaboration des établissements d'enseignement (niveau scolaire, préuniversitaire et universitaire), quant à elle, que ce soit pour promouvoir un concours ou pour participer à d'autres projets comme la Grande Collecte de livres 2006, 2007 ou 2008²³, a été recherchée par DID dès le début des années 1990 (Auclair, mars 1993; *Par Ailleurs*, mai 1994). En 2010, DID doit répondre à une demande toujours plus importante provenant d'institutions universitaires, de cégeps ou de groupes étudiants.

23. Ce projet d'initiation à la coopération internationale de la Fondation des parlementaires québécois *Cultures à partager* s'organise en collaboration avec Développement international Desjardins et concerne les écoles secondaires du Québec ainsi que les étudiants au niveau collégial. Il permet ainsi de recueillir des livres usagés auprès des élèves des secteurs public et privé afin de les redistribuer dans les pays en développement de la Francophonie.

Après avoir présenté les canaux communicationnels choisis pour viser l'ensemble des publics de DID et nous être ensuite attardée à ceux privilégiés pour rejoindre plus spécifiquement chacun des publics cibles de l'organisation, il nous est possible de proposer au lecteur le tableau récapitulatif suivant, présentant les principaux canaux de la communication institutionnelle de DID, de ses débuts à 2010.

TABLEAU 4
Canaux communicationnels privilégiés entre 1980* et 2010

Canaux oraux	Canaux écrits	Canaux audiovisuels	Autres médias
L'assemblée	Les articles de presse	La vidéo	Le site Web
La réunion	Le courriel		L'organisation ou la participation à des événements
La rencontre individuelle	Les journaux internes et externes Le rapport annuel La brochure Le communiqué Le manuel Le rapport périodique Le rapport de mission		Internet Intranet

* La décennie 1970-1980 n'a vu que la réalisation d'actions de communication isolées, principalement des insertions dans quelques revues du Mouvement Desjardins.

**1.3. L'ÉVOLUTION DES CONTENUS
DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE
DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS²⁴**

Depuis les années 1970 jusqu'à la moitié des années 1980, le contenu de la communication institutionnelle de DID mettait en valeur l'organisation, ses origines, sa mission et sa philosophie, son offre de services et ses activités (*La Revue Desjardins*, vol. 38, n° 5, 1972, p. 41-42; vol. 41,

24. Sur le plan méthodologique, les messages de la communication institutionnelle de DID n'ont pas été étudiés à partir d'une analyse formelle de contenu, mais plutôt à partir d'un examen poussé du contenu de documents institutionnels et de données

n° 5, 1975, p. 12-14; vol. 45, n° 2, 1979, p. 41-43; vol. 46, n° 1, 1980, p. 22-28; vol. 47, n°s 4-5, 1981, p. 14-28; vol. 49, n° 6, 1983, p. 28-29; vol. 51, n° 1, 1985, p. 17-22-26; vol. 51, n°s 3-5-6, 1985, p. 13; CIDR, 1979; SDID, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986). À travers cette présentation, les communicateurs de DID légitimaient l'existence même de l'organisation, principalement auprès de ses deux grands interlocuteurs depuis quarante ans, l'ACDI et le Mouvement Desjardins. Les communicateurs de l'organisation faisaient également valoir la grande importance de la mission d'éducation à la coopération du Mouvement même (Institut coopératif Desjardins, 1968; *La Revue Desjardins*, vol. 45, n° 5, 1979, p. 14-15; Giroux et Dubreuil, 1994; Morency, 2000, Saint-Pierre, 2001), dont DID s'était fait un porte-drapeau au-delà des frontières du Québec, ainsi que l'intérêt du rayonnement international dont Desjardins pourrait bénéficier, à travers sa composante. Cette stratégie découlait résolument de la nécessité de se positionner en tant que membre à part entière de la « famille Desjardins ». D'autre part, associé à cette même logique, le contenu de la communication institutionnelle de DID mettait en évidence auprès de l'ACDI les multiples similitudes entre les deux entités, dont la concordance de leur conception du développement. Soulignant combien les activités de l'organisation rejoignaient les objectifs du bailleur de fonds²⁵, les communicateurs de DID présentaient donc une organisation possédant l'expertise et les qualifications nécessaires pour remplir toute mission ayant trait au développement rural ou à la microfinance, proposée par l'ACDI.

L'inexistence de plans et de stratégies de communication institutionnelle, depuis les années 1970 jusqu'à la moitié des années 1980, visant les partenaires et bénéficiaires des projets de DID, comme les populations et décideurs locaux, est confirmée par les informations tirées des entretiens que nous avons réalisés ainsi que par le très faible nombre de sources documentaires existantes à ce sujet. Le manque d'une formation spécifique des intervenants sur le « terrain », en matière de communication, comme le manque de ressources matérielles et financières ne permirent alors qu'une communication de base,

fournies par des informateurs clés. Il s'agit donc d'un travail à caractère analytique qui nous a permis de dégager certains traits caractéristiques des messages de la communication institutionnelle de l'organisation, depuis sa création jusqu'en 2010.

25. Les diverses priorités de l'ACDI sont l'appui aux activités de développement durable dans les pays en voie de développement au profit d'un monde plus sûr, plus juste et plus prospère, la gouvernance démocratique, le développement du secteur privé, la défense des droits de la personne, la santé, l'éducation de base, l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la viabilité de l'environnement. Agence canadienne de développement international, <www.acdi-cida.gc.ca/>.

principalement à caractère informatif, présentant l'organisation et son offre de services, introduisant la formule coopérative, sa philosophie, ses caractéristiques, son fonctionnement.

Un virage décisif dans le contenu de la communication institutionnelle de DID, destinée à l'ensemble de ses publics, se fait durant les années 1990, coïncidant avec l'adoption d'une nouvelle approche sur le plan de la gestion de l'image. En effet, l'organisation, désavantagée par ses origines « bâtarde » durant les années 1970, désire se défaire d'autres clichés au début des années 1990 : perçu, d'une part, comme un organisme « de charité », DID veut, d'autre part, se débarrasser de l'étiquette de « camp de vacances » pour les employés de Desjardins. Ces représentations peu avantageuses, principalement attribuables à la méconnaissance de l'organisation elle-même, de ses activités et réalisations, se voient contrées par une intensification de la communication institutionnelle de DID, mettant clairement en avant l'adhésion de l'organisation à des principes répondant à une logique d'« entreprise ». Durant ces années 1990, la ligne directrice de la communication institutionnelle de DID, au niveau des messages, met alors en évidence, comme le souligne un ancien dirigeant de l'organisation, « [u]ne organisation avec une âme et des valeurs ; des principes et une mission qui concrétisent cette âme, ces valeurs-là de façon professionnelle, avec compétence et pertinence, et efficience ». Sont donc davantage diffusés des contenus mettant en évidence le professionnalisme de l'organisation, à l'exemple de l'extrait suivant, issu de la publication spéciale produite dans le cadre du 35^e anniversaire de fondation de DID :

[...] DID a toujours bâti ses partenariats sur des assises solides, à savoir que : L'accès aux services financiers est une nécessité pour les populations, et non un simple privilège, et ce, y compris pour les communautés très isolées. Il revient alors à DID et ses partenaires de faire preuve de créativité lorsque vient le temps de mettre en place des stratégies innovatrices permettant de répondre aux besoins des membres. Et ce, peu importe si ceux-ci se trouvent au centre de Bamako ou dans les vallées du Chiapas.

Il faut encourager la mise en place d'institutions démocratiques et à propriété locale qui seront à même de constituer un patrimoine individuel et collectif de façon à accroître l'autonomie des communautés.

Sans cesse, il importe de placer la personne au cœur des interventions, sachant qu'un changement durable doit se faire par et pour les gens de la communauté.

« Ce qui fait la marque de DID, c'est sa recherche de qualité, ses exigences et sa fidélité dans ses alliances, sa valorisation de l'efficience, du contrôle et de la discipline, sa stimulation de l'innovation », dira Ghislain Paradis, P.-D.G. de DID de 1989 à 2002 (DID, 2005a, p. 6).

Les communicateurs de DID reçoivent ainsi le mandat de mettre en valeur l'expertise de l'organisation, ses résultats concrets ainsi que les retombées sur les populations locales. Le caractère professionnel de l'organisation, la haute qualité de ses produits et services, la pertinence et l'efficacité de ses solutions comme la durabilité de ses interventions sont affichés dans le but non dissimulé de se démarquer encore plus dans le secteur de la finance communautaire, tout en privilégiant la promotion de valeurs telles que la rentabilité, la performance, la rigueur, l'efficacité, l'importance première du client, la créativité et le dynamisme (Auclair, octobre 1992; SDID, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995; Service des relations institutionnelles, novembre 1993, novembre 1994; DID, 1997, 1998, janvier 1998, 1999, février 2000, 2000a, 2000b, 2000c, décembre 1999, 2000, 2001, 2002, 2003; *Par Ailleurs*, octobre 1993, mai 1994, octobre 1994, septembre 1995, hiver 1996, automne 1996, hiver 1997, automne 1997, printemps 1998, 1998, printemps 1999, automne 1999, hiver 2000; entretiens p. 1-2-9).

Au tournant des années 2000, les principes et valeurs de la coopération se retrouvent davantage mis en évidence dans l'approche de communication institutionnelle de DID. L'image institutionnelle désirée traduit, désormais, une double identité: en premier lieu, celle d'une institution « humaine », s'appuyant sur des principes coopératifs, se préoccupant des intérêts et attentes de ses partenaires tout en privilégiant leur participation au développement; et, en deuxième lieu, celle d'une institution solide, rentable, compétente, spécialisée, rigoureuse et possédant une vaste expertise, internationalement reconnue (DID, décembre 1999, juin 2004, novembre 2004a, 31 octobre 2006). En 2010, les messages de l'organisation restent néanmoins axés sur ses réalisations concrètes et sur les retombées de ses interventions pour les populations locales. En effet, l'organisation continue à mettre en avant ses résultats, ses avantages concurrentiels (positionnements, appartenance au Mouvement, instrumentation, activités d'investissement, etc.) au travers d'un message clair, axé sur la finalité des interventions concrètes de DID²⁶ (DID, 2004a, p. 12; 2008, p. 6-9-10-12).

26. À titre d'exemple, afin d'illustrer concrètement ces mises en évidence, prenons le *Rapport annuel 2007* de l'organisation, qui rapporte que « [l]es quatre Centres financiers aux entrepreneurs (CFE) mis en place par DID au Burkina Faso, au Mali, au Sénégal et au Rwanda poursuivent leur croissance et offrent aujourd'hui des services financiers spécialisés à plus de 2000 entrepreneurs. Le portefeuille total de prêts déboursés par ces institutions depuis 2003 s'élève à près de 75 millions \$ CAN. [...] L'un des besoins auxquels visent à répondre les institutions de finance de proximité est celui d'envoyer les enfants à l'école. En effet, les parents ne disposent pas toujours au moment opportun des fonds nécessaires pour payer les frais d'inscription et autres coûts liés à l'éducation de leurs enfants. Or, l'éducation est un facteur clé dans la

Depuis le début des années 2000, l'axe général de communication institutionnelle de DID s'est vu redéfini en fonction de chacun des publics de l'organisation (DID, juin 2004, novembre 2004a). Ainsi, sa communication institutionnelle vise à présenter DID auprès de ses partenaires comme « [...] une organisation qui propose des solutions pertinentes dans une perspective de partenariat durable » (DID, juin 2004, p. 12), auprès des bailleurs de fonds en tant qu'« [...] une organisation qui met la finance au service des gens » (DID, juin 2004, p. 12), auprès de la communauté financière comme « [...] une référence en micro-finance qui est à l'avant-garde » (DID, juin 2004, p. 13). L'article suivant, paru dans *Le Devoir* le 31 janvier 2007, constitue un bel exercice de communication institutionnelle, illustrant ces trois dimensions à la fois :

Des succursales de la taille d'un ordinateur de poche !

Tous les mardis, Aisha Keita s'installe à l'ombre d'un énorme manguier au marché de Dougabougou, un village situé à 400 km de Bamako, au Mali, et sort de sa poche le micro-ordinateur et la caissette qui lui permettront d'offrir aux villageois, au milieu des poules caquetantes et des étals de sorgho, les mêmes services financiers qu'une succursale bancaire.

Un petit miracle a été rendu possible grâce à une innovation technologique de Développement international Desjardins (DID). En effet, constatant qu'il était parfois trop coûteux pour une caisse populaire de pays en développement de se procurer un système informatique conventionnel, DID a conçu l'AMIO (application mobile d'information sur les opérations), une application qui peut s'utiliser sur un ordinateur de poche, beaucoup plus abordable.

lutte à la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie. C'est pourquoi le réseau des caisses haïtiennes partenaires de DID a conçu, de concert avec DID, le crédit écolage. Depuis l'implantation de ce produit en 2004, les caisses haïtiennes ont octroyé 1763 prêts afin de permettre aux enfants d'entrer en classe sans devoir attendre après la rentrée ou pire, l'année suivante pour ce faire. La création, en juin 2007, de la Fédération des caisses populaires haïtiennes Le Levier permettra de diffuser plus largement encore le crédit écolage, qui a jusqu'ici été offert uniquement dans certaines régions d'Haïti, puisqu'elle favorisera l'harmonisation de l'offre de service des caisses d'un bout à l'autre du pays. [...] En Haïti, l'adoption de technologies avant-gardistes comme les "clients légers" (des ordinateurs mesurant quelques centimètres seulement, très peu coûteux et faciles d'entretien) et un système de télécommunication par satellite ont permis de surmonter l'absence d'une infrastructure câblée et une alimentation inégale en électricité. Les caisses haïtiennes peuvent donc, malgré ces contraintes, bénéficier des avantages que procure l'informatisation des opérations. [...] Le programme de formation à distance sur la gestion des coopératives financières mis en place par DID est maintenant adapté et déployé à travers l'Afrique de l'Ouest (en français), la Tanzanie (en anglais) et la Russie (en russe). Depuis les débuts de ce programme en 1996, environ 4000 apprenants répartis dans 17 pays ont pu bénéficier de cette forme d'enseignement spécialisée, inclusive et accessible. »

Cette solution est donc parfaite pour informatiser les caisses de petite dimension ou éloignées des grands centres. Elle permet aussi aux agents de crédit de se déplacer et d'aller rencontrer les membres sur leur lieu de travail ou de vie, et ce, tout en ayant leur dossier complet à portée de main. Bref, c'est la banque qui va vers le client et non l'inverse!

Implanter des solutions coopératives

Développement international Desjardins, une composante du Mouvement des caisses populaires Desjardins, appuie depuis plus de 35 ans la création, le développement et le renforcement de petites institutions financières de proximité dans plus d'une vingtaine de pays d'Afrique, d'Amérique latine, des Antilles, d'Asie et d'Europe centrale et de l'Est. «DID défend l'importance du modèle coopératif dans l'accroissement de l'accès aux services financiers», précise France Michaud, responsable des communications chez DID. «Notre mission comporte un double défi, poursuit-elle. La raison d'être première des coopératives que DID appuie est de donner accès aux services financiers aux gens qui sont plus pauvres, isolés géographiquement et qui n'ont pas accès aux banques. Le deuxième objectif est de le faire de façon rentable. L'idée n'est pas de les faire fonctionner à l'aide de subventions de façon prolongée. Elles doivent devenir autonomes pour être durables et continuer d'offrir leurs services longtemps à leurs membres. Elles ont quelques années pour y parvenir et, pour cela, elles doivent trouver des façons peu coûteuses d'offrir des services financiers de qualité et sécuritaires.»

[...]

Le modèle choisi, à peine plus grand qu'un paquet de cigarettes, est d'une simplicité d'utilisation désarmante. Selon M^{me} Gagnon, «un avantage important du programme AMIO est que l'utilisateur n'a pas besoin de connaître les outils bureautiques (logiciel, navigation, etc.) pour être en mesure d'utiliser un ordinateur de poche. La navigation avec un stylet et les menus est si naturelle que même une personne analphabète, mais maîtrisant les chiffres et les calculs simples, peut l'utiliser».

[...]

Cette innovation technologique de Développement international Desjardins est unique au monde et elle a eu un impact considérable dans les pays utilisateurs. «L'AMIO est une innovation très appréciée et qui fait des miracles dans les pays en développement», conclut France Michaud. Elle ajoute ceci: «Il est important de ne pas laisser tomber les clientèles les plus pauvres, de diversifier l'offre de service, d'en faciliter l'accès et d'en améliorer l'efficacité, la performance et la gouvernance. Bref, il s'agit d'établir un partage juste des ressources entre les différentes clientèles ciblées.»

Développement international Desjardins entend poursuivre le déploiement de cette technologie dans l'ensemble de ses pays partenaires²⁷ (Guimont, 2007, B5).

La communication institutionnelle de DID vise également à présenter l'organisation à son personnel en tant qu'« [...] une organisation à laquelle *vous* appartenez, et que vous contribuez à faire grandir » (DID, juin 2004, p. 15). La communication institutionnelle de DID ciblant les gestionnaires et employés du Mouvement Desjardins ainsi que les membres des caisses, enfin, vise à faire passer les messages suivants : « [DID,] une valeur ajoutée pour le Mouvement », « Plus qu'une expérience professionnelle... une expérience de vie ! » et « [DID,] une composante qui fait de Desjardins une institution financière différente » (DID, juin 2004, p. 13-14). Les actions de communication institutionnelle spécifiquement destinées aux décideurs et acteurs du Mouvement mettent également en relief la similitude des enjeux auxquels font face, dans les années 2000, les réseaux partenaires étrangers et ceux qui ont jalonné, depuis 1900, l'histoire du Mouvement Desjardins. Les communicateurs de DID travaillent donc à favoriser l'identification du personnel du Mouvement aux projets de leur organisation.

Le lecteur trouvera, dans le tableau récapitulatif 5, les principaux constats ayant trait au contenu de la communication institutionnelle de DID, de 1970 à 2010, proposés à ce stade de notre analyse.

1.4. LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

Les années 1970 et 1980 ne voient que la mise en avant d'activités communicationnelles ponctuelles, non rattachées à de quelconques plans ou politiques de communication, intégrées dans un projet cohérent. Néanmoins, à partir de 1982, la SDID se donne comme objectif d'ordre communicationnel la promotion de l'organisation, de sa mission et de ses réalisations auprès de partenaires étrangers, acquis et potentiels, de l'ACDI et d'autres organismes de coopération internationale. À partir de la seconde moitié des années 1980, les diverses composantes du réseau Desjardins s'ajoutent à ces cibles, principalement à des fins de recrutement, et de manière à garantir le financement provenant du Mouvement (SDID, 1985, p. 6).

27. L'intégralité de cet article peut se trouver sur le site du *Devoir*, <www.ledevoir.com/2007/01/31/129246.html>, consulté le 11 mai 2010.

TABLEAU 5

Évolution du contenu de la communication institutionnelle de DID de 1970 à 2010

Années	Contenu des messages et termes clés
1970-1990	Les origines de DID Les activités de DID Les points communs de DID avec ses bailleurs de fonds La dimension humaine de DID
1990-2000	L'expertise de DID La rentabilité de DID La reconnaissance internationale de DID Le professionnalisme de DID Les résultats concrets des activités de DID
2000-2010	Une mise en évidence équilibrée des principes et valeurs de la coopérative et de l'entreprise La durabilité (public des partenaires) Le service (public des bailleurs de fonds) Une référence (public de la communauté de la microfinance) L'appartenance (le personnel de DID) Une valeur ajoutée (le Mouvement Desjardins)

La décennie 1990 voit, quant à elle, la création d'une Direction des Communications et marque donc le début de l'élaboration d'une planification stratégique spécifique à la communication institutionnelle de DID (Auclair, octobre 1992; DID, décembre 1999, *Planification stratégique 1990-1992*, [s.d.], juin 2004, novembre 2004a, 31 octobre 2006). L'une des orientations stratégiques de l'unité Communications, définies dans ce nouveau contexte, met en évidence l'intention de « [...] consolider [l']image de marque d'excellence [de la SDID] et son leadership dans le milieu du développement international » (DID, *Planification stratégique 1990-1992*, p. 16), en ciblant spécialement les secteurs de l'épargne, du crédit ainsi que le secteur universitaire. En vue d'atteindre cet objectif, diverses actions sont envisagées et entreprises par les communicateurs de la SDID, parmi lesquelles l'élaboration d'un plan de représentation institutionnelle prévoyant la présence de l'organisation lors de colloques, congrès et forums, la diversification des modes et outils d'information utilisés auprès des bailleurs de fonds actuels, potentiels et des partenaires, l'élaboration d'un plan de relations publiques annuel, centré sur le développement et le renforcement des liens avec

ces bailleurs de fonds et partenaires (SDID, 1990; DID, *Planification stratégique 1990-1992*, Lévis, p. 5). Depuis le début de ces années 1990, des projets de communication à long terme sont donc élaborés, tous les trois ou quatre ans, tandis que l'équipe des communicateurs établit sur une base annuelle une stratégie communicationnelle comprenant des projets trimestriels. Ces actions ont une même ambition : servir une communication proactive, cohérente, servant des objectifs précis et dont les retombées sont maximisées (DID, juin 2004, p. 3, novembre 2004, p. 4).

Quant aux objectifs de communication établis durant les années 2000, toujours alignés sur la planification stratégique de DID, ils décrivent l'importance d'axer la communication de l'organisation sur la sensibilisation au développement international, particulièrement auprès de Desjardins et de la communauté des affaires, d'augmenter la visibilité et la notoriété de DID auprès des principaux acteurs de l'industrie et de tirer parti de l'association de DID avec ses partenaires sur le plan communicationnel et promotionnel (DID, novembre 2004a, p. 10). Plus spécifiquement, les ajustements décidés tendent, tout d'abord, à l'atteinte d'un rendement majeur des activités de communication, sur le plan de l'efficacité; ensuite, à une planification plus stricte, liée à des objectifs précis, ainsi qu'à l'émission d'une image unique soutenue par une exposition médiatique plus importante; enfin, à une plus grande cohérence dans les messages diffusés et les moyens utilisés, en fonction des publics visés (DID, 2004a).

En ce qui a trait aux objectifs, nous pouvons donc dégager, à ce stade, un certain nombre de constats aux fins de la caractérisation du projet de communication institutionnelle de DID, entre 1970 et 2010. Soulignons, tout d'abord, que les objectifs de communication de DID sont restés sensiblement les mêmes depuis les débuts de l'organisation.

Considérées comme un instrument de gestion au sein de l'organisation, les communications ont, ensuite, toujours été rattachées assez étroitement au comité de direction de DID et appréciées en tant qu'outil de diffusion de l'information et d'appui aux actions concrètes de l'organisation (DID, novembre 2004, p. 3).

Enfin, à la lumière des informations tirées de certaines sources documentaires (Auclair, octobre 1992, octobre 1992a; Service des relations institutionnelles, novembre 1993, novembre 1994; DID, *Planification stratégique 1990-1992*, [s.d.], décembre 1999, juin 2004, novembre 2004a, 31 octobre 2006), confirmées par les dires d'informateurs clés, il nous est possible d'avancer que la première finalité de l'exercice de communication institutionnelle de l'organisation a toujours été, depuis

la fin des années 1980 jusqu'à 2010, l'établissement d'un soutien constant aux stratégies d'affaires de DID, contribuant à l'atteinte de ses objectifs organisationnels. Dans ce but, depuis les années 1990, l'unité des Communications fait systématiquement connaître à l'ensemble des membres du personnel, à l'interne, toute nouvelle production de matériel communicationnel susceptible de servir aux stratégies d'affaires de l'organisation, de façon à ce que chacun sache quels outils sont mis à sa disposition. En 1992, le premier *Plan annuel* du Service des Relations institutionnelles de DID mettait déjà en évidence, parmi d'autres exemples, la nécessité de

[...] s'assurer que ses structures répondent adéquatement aux besoins et aux nécessités de la SDID. [...] En somme, il s'agira d'édifier une structure qui puisse non seulement soutenir l'évolution de la SDID, mais encore alimenter son développement et éclairer de nouvelles pistes (Auclair, octobre 1992a, p. 4).

Une deuxième finalité de l'exercice de communication institutionnelle de l'organisation, constante dans son histoire (1970-2010), est l'accroissement du réseautage entre DID et ses différents publics cibles (son personnel, les partenaires, les bailleurs de fonds dont l'ACDI, le Mouvement Desjardins) et la création d'une dynamique de partage de connaissances entre l'organisation et ceux-ci. En ce sens, l'approche communicationnelle établie depuis les débuts de l'organisation – même si, jusqu'aux années 1990, cela n'a jamais été formalisé – comprend l'établissement et le maintien de voies mutuelles de communication entre DID et ses divers publics externes. L'équipe des Communications a mis cet objectif en évidence de façon formelle au tout début de la décennie 1990, affirmant que

[...] la notion de partenariat s'inscrit dans une approche générale de coopération internationale que la SDID a patiemment édifiée au cours des ans. Cependant, si cette notion trouve souvent son application lors des interventions de la SDID dans les pays en développement, elle reste fort peu utilisée au chapitre des possibles collaborations nord-nord. Pourtant, [...], on assiste depuis quelques années à une complexification des interventions dans plusieurs secteurs de la coopération internationale. La complémentarité des expertises [...] s'avère de plus en plus nécessaire, voire essentielle. L'engagement à l'égard d'un partenariat [...] constitue un moyen efficace de renforcer la position de la SDID dans la sphère de la coopération internationale (Auclair, octobre 1992a, p. 8).

Au sujet de la dynamique de partage de connaissances entre l'organisation et ses partenaires, pensons notamment à la création de l'important réseau Proxfin. En ce qui a trait aux membres du personnel de DID, un processus communicationnel bidirectionnel a été favorisé,

depuis les années 1970 jusqu'en 2010, par la petite taille de l'organisation. Ce processus encourage donc la diffusion de l'information et l'expression d'opinions des dirigeants vers les membres du personnel et vice-versa. Plus particulièrement, depuis les années 1990, cette décision vise à soutenir et à favoriser les stratégies d'affaires de DID; d'où:

[...] la nécessité de mettre en place des actions de communication interne qui permettront de partager avec l'ensemble des employés les messages, valeurs et positionnements à transmettre lors de la mise en marché de l'institution afin d'atteindre une plus grande cohérence institutionnelle (DID, novembre 2004a, p. 3).

Enfin, une troisième finalité de l'exercice de communication institutionnelle de l'organisation, également permanente dans l'histoire de l'organisation (1970-2010), est l'exercice de « séduction » du Mouvement Desjardins, destiné à amener l'institution mère à « [...] promouvoir DID comme constituante de sa distinction coopérative et faire connaître DID au sein de la famille Desjardins²⁸ » (DID, novembre 2004a, p. 11).

En 2010, DID semble désormais en voie d'être bien intégré dans l'univers de Desjardins. Les instances dirigeantes du Mouvement paraissent avoir davantage pris conscience du potentiel de cette composante, de sorte que grâce à DID, Desjardins peut, en 2010, être notamment considéré comme un acteur qui s'implique en matière de développement international. En témoigne, de façon éloquente, la préface de M. Alban D'Amours, P.-D.G. sortant du Mouvement des caisses Desjardins, dans la publication spéciale élaborée pour souligner le 35^e anniversaire de fondation de DID:

Cela fait plus d'un siècle que le Mouvement Desjardins s'emploie à répondre aux besoins financiers – toujours en évolution – de ses membres et de leurs collectivités. Inspirés par les valeurs de solidarité et d'entraide, les artisans de Desjardins d'hier et d'aujourd'hui ont multiplié les efforts et permis à leur mouvement de sans cesse améliorer son offre de service. Ces valeurs généreuses ne connaissant pas de frontières, elles ont inspiré, dès l'année 1970, la fondation de Développement international Desjardins (DID). En créant cette nouvelle composante, entièrement dédiée au développement international, le Mouvement Desjardins s'engageait ainsi à partager l'héritage coopératif des Québécois avec des populations qui, bien qu'évoluant dans des contextes difficiles, sont animées du même désir de démocratiser l'accès aux services financiers. Après trente-cinq ans d'existence, DID peut

28. Ces informations n'ont pas fait l'objet d'un repérage dans certains documents internes du Mouvement même, telles sa politique d'image ou sa politique de communication. Néanmoins, il serait intéressant de constater, dans le cadre d'une recherche ultérieure, si ce troisième objectif a effectivement été atteint en vue de voir l'intégration formelle de DID dans l'exercice de communication du Mouvement Desjardins.

s'enorgueillir d'avoir appuyé l'émergence et le développement de dizaines de réseaux de coopératives d'épargne et de crédit dans plus d'une cinquantaine de pays en développement. Des collectivités défavorisées du monde entier ont pu se doter de leurs propres institutions financières et elles peuvent aujourd'hui compter sur des outils fort efficaces pour prendre en main leur développement socioéconomique. Par son action, l'équipe de DID contribue de manière significative au rayonnement de la coopération partout dans le monde. En s'inspirant de l'exemple du Mouvement Desjardins, les partenaires de DID situés aux quatre coins du globe véhiculent à leur tour les valeurs coopératives au sein de leur propre communauté, de sorte que tous peuvent aujourd'hui partager la fierté de contribuer au renforcement de la grande famille de la coopération. À l'occasion du 35^e anniversaire de sa fondation, je veux aujourd'hui réaffirmer toute l'importance accordée par les artisans de notre Mouvement aux réalisations de DID et exprimer le souhait de le voir poursuivre encore longtemps sa mission. Fort de l'appui de ses nombreux partenaires, il pourra ainsi continuer à mettre l'argent au service des gens, en Tanzanie, au Sénégal, au Mexique, au Vietnam et ailleurs (DID, 2005a, p. 3).

Néanmoins, sur le plan de la communication institutionnelle, DID a établi, depuis les années 2000, un objectif sur lequel l'équipe des communicateurs de l'organisation est invitée à se concentrer : le renforcement de la présence de DID dans les caisses populaires ainsi qu'auprès des membres des caisses, qui connaissent peu ou pas l'organisation (DID, novembre 2004a, p. 7-8 ; Direction Communication et Publicité institutionnelle de la Fédération des caisses Desjardins du Québec et Développement international Desjardins, 28 juin 2006). Cet exercice profite au Mouvement Desjardins dans son ensemble, qui souhaite se mettre en valeur auprès de ses membres, et tout particulièrement auprès des jeunes et des communautés culturelles, grâce à la valeur ajoutée que représente DID. Cet exercice profite également à DID lui-même, qui augmente ainsi sa notoriété au sein du Mouvement et auprès d'un bassin potentiel de recrutement : les membres. Ajuster un discours jusqu'ici « [...] inadapté à ces publics non initiés aux questions de la finance communautaire et du développement international » (DID, novembre 2004a, p. 8) constitue donc le défi que DID, en particulier avec l'équipe des Communications, entend relever au cours des années 2000.

Les principales orientations stratégiques adoptées, entre 1970 et 2010, traduisent donc une continuité dans l'histoire des communications de DID²⁹ (DID, 2004a, p. 10-11), puisqu'elles soulignent toujours

29. Déjà en 2004, cela était mis en évidence dans un document stratégique interne.

un même intérêt à faire connaître l’existence de DID et à susciter l’attention envers ses activités, à mettre en relief la nécessité de créer une dynamique de partage de connaissances ainsi qu’à favoriser la mise en place d’un réseau d’échange d’expertises avec ses intervenants : les partenaires, les conseillers « terrain », les bailleurs de fonds ainsi que le Mouvement-réseau qui puisse, éventuellement, encourager la réalisation de projets.

Le tableau ci-après présente, en synthèse, les principaux objectifs du projet de communication institutionnelle de DID, de 1970 à 2010.

TABLEAU 6
Objectifs du projet de communication institutionnelle de DID de 1970 à 2010

1. Établissement d’un soutien constant aux stratégies d’affaires de DID, contribuant à l’atteinte des objectifs organisationnels
2. Accroissement du réseautage entre DID et ses publics Création d’une dynamique de partage de connaissances avec ses publics
3. Exercice de « séduction » du Mouvement Desjardins

2. LES PROPOSITIONS THÉORIQUES

Au terme de notre démarche de caractérisation de la communication de DID, depuis sa création jusqu’à nos jours, nous avons élaboré diverses propositions concernant le projet de communication institutionnelle propre à une organisation de type coopératif œuvrant dans le domaine financier et participant à la gestion d’un enjeu social important sur le plan international, à savoir le développement, dans certains pays en émergence ou en transition économique partout dans le monde. Susceptibles, sur le plan théorique, de contribuer à l’avancement des connaissances dans le domaine de la communication organisationnelle, ces propositions peuvent servir, de façon plus spécifique, une réflexion d’ensemble sur la communication institutionnelle dans une organisation moderne du secteur coopératif, évoluant à l’échelle internationale. Ces propositions à portée heuristique, susceptibles d’être appréciées dans le cadre de recherches ultérieures, peuvent se définir comme suit :

- Le projet de communication institutionnelle d’une organisation de type coopératif spécialisée, au vingt et unième siècle, dans le domaine financier, au niveau international, s’inscrit dans une approche de communication publique intégrée, permettant d’affirmer son caractère d’entreprise responsable

et « citoyenne » et favorisant la gestion d'un enjeu important sur les plans social et institutionnel, à savoir le développement, dans les pays en émergence ou en développement.

- Le projet de communication institutionnelle de pareille organisation vise en particulier, sur le plan des objectifs, à favoriser ses orientations d'affaires ainsi que le développement d'une communication réseau entre l'organisation et ses publics.
- Le projet de communication institutionnelle de pareille organisation vise prioritairement les publics contribuant, notamment, sur les plans financier et technique, à la viabilité économique de l'organisation.
- La communication institutionnelle de pareille organisation est axée, en ce qui a trait aux messages institutionnels émis, sur la mise en évidence équilibrée des deux logiques caractérisant sa spécificité organisationnelle, à savoir la dimension « association » et la dimension « entreprise ». Une telle démarche permet à pareille organisation de profiter, sur le plan de la gestion de l'image institutionnelle, du poids d'un héritage coopératif allié à la capacité de satisfaire les exigences de l'industrie des services financiers.

CONCLUSION

Notre contribution à une meilleure compréhension de la communication des organisations a consisté, dans la recherche dont nous proposons ici les résultats, en une analyse de la communication institutionnelle dans une organisation complexe, à caractère coopératif, œuvrant à l'échelle internationale, centrée sur ses pratiques de communication : Développement international Desjardins.

Cette organisation québécoise, qui a constitué notre cadre d'observation, est donc une composante du Mouvement Desjardins qui favorise, depuis 1970, l'accès à des services financiers dans une trentaine de pays en voie de développement, en Afrique, en Amérique latine, dans les Antilles, en Asie, en Europe centrale et de l'Est. Cela est possible à travers la création, le développement et le renforcement d'institutions financières de type coopératif, durables et engagées dans leur communauté. Au travers de ses quelque cent employés, DID offre plus spécifiquement, en 2010, les services suivants : la mise en place d'institutions de base et leur organisation en réseau, l'introduction de nouveaux produits financiers, la gestion de situations de crise, la modernisation des opérations d'une institution, voire d'un réseau, l'élaboration et la mise en place de stratégies de supervision, l'élaboration de lois sur les coopératives d'épargne et de crédit, ainsi que la formation des acteurs de la scène financière locale. Ainsi que les communicateurs de DID eux-mêmes le mettent en évidence,

[l]'idée de consacrer l'une de ses composantes au développement international est issue de la volonté du Mouvement de partager le succès du modèle coopératif québécois avec des pays du Sud qui, dès les années 1960, sont venus frapper à la porte de Desjardins pour s'enquérir des recettes du succès de ce modèle. Ces visiteurs étrangers étaient alors confrontés aux mêmes défis auxquels Desjardins avait été confronté... au début du siècle. Desjardins représentait alors pour eux une source d'inspiration pour mettre sur pied des institutions financières à vocation sociale et axées sur les besoins des populations moins nanties¹.

Le présent ouvrage nous a tout d'abord permis de proposer une caractérisation de l'approche de communication de DID, visant la promotion d'une organisation coopérative québécoise au niveau international, à travers la mise en relief de certains traits de l'organisation étudiée et l'examen de diverses composantes de son projet de communication : les publics visés, les canaux communicationnels retenus, les messages destinés à être diffusés et les objectifs de communication envisagés. Nous avons ensuite présenté diverses propositions concernant

1. Développement international Desjardins, <www.did.qc.ca/fr/qui-sommes-nous/historique/default.html>, consulté le 11 mai 2010.

le projet de communication institutionnelle propre à une organisation de type coopératif, œuvrant dans le domaine financier et participant à la gestion d'un enjeu social important sur le plan international, à savoir le développement, dans certains pays en émergence ou en transition économique partout dans le monde.

L'examen du projet de communication institutionnelle de DID, pour la période comprise entre 1970 et 2010, nous a permis d'effectuer divers constats.

Depuis la création de l'organisation, le projet de communication institutionnelle de DID a permis de mettre en évidence ses objectifs, ses activités et ses résultats, son rôle social, sa nature spécifique ainsi que ses valeurs. La communication institutionnelle de DID, au cours de son histoire, a donc servi à établir progressivement l'organisation et à accroître sa notoriété. Rappelons qu'elle a également contribué à redéfinir, à partir des années 1990 et principalement auprès de ses publics externes, une image perçue qui ne correspondait pas à celle désirée par DID, à la fois « camp de vacances pour employés du Mouvement » et « composante bâtarde » du même Mouvement.

En fait, le projet de communication institutionnelle de DID a permis l'expression et la diffusion d'une partie de sa culture organisationnelle, dont les valeurs et principes sous-tendant son action.

Certains éléments, parmi ceux-ci, peuvent être considérés à la fois comme des valeurs déclarées et opérantes de l'organisation. Il s'agit, dans le cas de la logique d'« entreprise » : de la rentabilité, du rendement, de l'efficacité, de la compétitivité, de la performance, de l'intégrité, de la transparence, du dynamisme et du travail d'équipe. Il s'agit, dans le cas de la logique d'« association » : de la solidarité, de l'entraide, de l'égalité, de la primauté de l'individu sur le capital, de la démocratie participative, du développement du milieu, de l'éducation, de l'honnêteté, de la transparence, de l'autopromotion et de l'autonomie.

Pour brosser un juste portrait de DID, traduisant sa nature complexe, et faire ressortir sa spécificité par rapport à d'autres organisations, un équilibre doit être atteint à travers la mise en relief égale de ces deux logiques sous-tendant l'action de DID. À cet égard, les instances dirigeantes de DID n'ont que tardivement saisi cette nécessité de traduire, au travers de leur communication institutionnelle, ces deux facettes de l'organisation. Nous avons, en effet, constaté que l'approche de communication institutionnelle de la CIDR-Canada, puis de la SDID, a promu, entre 1970 et 1990, la mise en évidence d'une logique essentiellement d'« association ». La vapeur est renversée, entre 1990 et 2000,

alors que l'organisation fait le choix de recentrer exclusivement ses activités autour de son pôle financier. Des valeurs et principes répondant davantage à une logique d'« entreprise » sont alors intégrés dans la philosophie et les pratiques de communication de l'organisation. Enfin, depuis l'an 2000, on accorde à ces deux logiques une importance similaire. Elles sont, de façon plus équilibrée, mises également en avant dans les projets d'intervention et dans la stratégie de communication institutionnelle de DID, permettant ainsi la valorisation de l'avantage concurrentiel que représente la nature duale d'une institution à caractère coopératif.

Conjuguant obligation morale et nécessité économique, DID possède bon nombre des caractéristiques de l'entreprise responsable, puisqu'il s'agit d'une organisation économiquement rentable, respectueuse de l'environnement naturel, qui s'implique dans son environnement social en tant qu'acteur de la société civile et qui, notamment, innove pour améliorer la qualité de ses produits et satisfaire ses clients. La responsabilité sociale de DID se retrouve également, rappelons-le, dans d'autres valeurs et principes au cœur de sa mission et de sa raison d'être, à savoir la primauté de l'individu sur le capital, la solidarité, la démocratie participative et le développement du milieu. En effet, au travers de ses communications, DID contribue au développement de pays en émergence ou en transition économique, en offrant son expertise dans le secteur de la finance dite communautaire et en proposant des solutions pratiques qui visent à régler de nombreux problèmes sociaux dans ces pays.

Ces mêmes valeurs traduisent une conception du développement particulière à DID, mêlant coopération et développement participatif. Comme le met justement en évidence Bessette, « [l]a communication participative est un outil de travail efficace qui peut faciliter les processus de développement communautaire et de recherche pour le développement. La participation est une clé dans le processus de définition et de réalisation du développement » (Bessette, 2004, p. 18). L'organisation prône, ainsi, la collaboration et la confiance réciproques en vue de la mise en place graduelle d'un système intégré qui favoriserait l'autonomie des populations concernées. Ainsi que cela se trouve souligné par les communicateurs de l'organisation,

[c]e ne sont pas des projets « clé en main » et bien ficelés par nous que nous voulons livrer aux pays en développement. Nous désirons plutôt accompagner l'émergence et le renforcement d'institutions « leadership en main », d'institutions répondant aux besoins du milieu et gérées par les gens du milieu (SDID, 1988, p. 2).

Bessette rappelle qu'il est possible de parler de participation lorsque « [...] les membres de la communauté prennent non seulement part aux activités, mais sont engagés directement dans le processus décisionnel et dans la planification de l'initiative de développement » (Bessette, 2004, p. 19). Au terme de l'analyse de nos données documentaires et des résultats de nos entretiens, nous sommes en mesure d'avancer qu'une telle volonté, de la part des décideurs de DID, est bien réelle. Les diverses étapes prévues dans le cadre d'une communication participative pour le développement² (Bessette, 2004, p. 22-33) se vérifient, également, au terme de l'examen des plans d'intervention et des rapports de mission de DID. En effet, ceux-ci prônent notamment la compréhension du contexte d'intervention, l'établissement d'une relation avec la population locale, la présentation du projet de développement ainsi que la participation des individus concernés dans les phases de circonscription du problème, de recherche de solutions et de leur mise en œuvre.

Nous avons eu l'occasion de constater que certaines valeurs se trouvant au cœur même de la mission et de la raison d'être de DID, comme la primauté de l'individu sur le capital, la solidarité, la démocratie participative, le développement du milieu et l'éducation, sont des valeurs que l'organisation partage avec l'ACDI.

L'organisation a été fortement influencée par l'ACDI dans le développement de ses stratégies d'intervention, entre 1970 et 2010. Il est aussi permis d'avancer que les objectifs de ce bailleur de fonds, octroyant des ressources financières considérables pour la sensibilisation et l'éducation au développement, ont déterminé la mise en avant de certaines activités de communication institutionnelle de DID, notamment celles axées sur le grand public québécois et les jeunes. En ce qui a trait à l'influence possible exercée par le bailleur de fonds sur les valeurs de DID, on peut se demander si la place importante accordée à l'éducation au développement, dans la philosophie, dans les interventions sur le « terrain » et dans la communication institutionnelle de DID ne résulterait pas de l'influence exercée simultanément, dès 1970, par

2. Diverses étapes composent habituellement toute stratégie de communication participative pour le développement. Parmi celles-ci, distinguons notamment l'approfondissement de la compréhension du contexte local d'intervention, l'établissement d'une relation avec la communauté concernée et la présentation de l'initiative de développement à celle-ci, la mise à contribution de la communauté dans les phases de circonscription du problème, de recherche de solutions et de leur mise en œuvre, ou encore l'éventuelle constitution de partenariats concernant des personnes-ressources ainsi que des organisations œuvrant dans les mêmes localités ou les mêmes secteurs.

l'ACDI et le Mouvement Desjardins. En effet, ce dernier, dès les années 1960, « [à] cause de sa nature coopérative, de sa puissance et de son rayonnement au Canada français, [...] se reconnaît une responsabilité au domaine de l'éducation des adultes en général et de l'aide aux pays en voie de développement » (Institut coopératif Desjardins, 1968, p. 15).

Cette conception participative du développement, et l'ensemble des activités mêmes de DID, y compris ses activités de communication, donnent une idée de l'intérêt des décideurs de l'organisation pour la gestion d'enjeux sociaux importants, dans la sphère publique. Cette attention portée aux divers milieux au sein desquels DID est appelé à intervenir fait partie intégrante de ses processus de gestion et constitue une facette importante des activités de ce type d'organisation.

Dans le cas de DID, entre 1980 et 2010, le projet de communication publique de l'organisation a révélé l'intérêt continu, de la part des décideurs non seulement de DID mais également du Mouvement Desjardins, pour la gestion d'un enjeu de grande importance sur le plan social, à savoir la thématique du développement. La création du réseau Proxfin en est un exemple concret.

L'engagement d'une organisation comme DID au niveau social, inscrit dans sa stratégie et imprégnant ses pratiques, représente donc, pensons-nous, une concrétisation des valeurs sociales du Mouvement Desjardins, soucieux de partager le succès de son modèle coopératif au-delà des frontières du Québec. Par les raisons qui ont conduit à sa création, son histoire et ses réalisations mêmes, DID traduit l'implication de cette institution d'importance qu'est le Mouvement Desjardins et paraît ainsi constituer, en quelque sorte, un prolongement de son engagement responsable sur le plan social, au niveau international.

Les traits qui sont communs au Mouvement Desjardins et à sa composante sont également nombreux, et ce, sur bien des plans. À titre d'exemple, la culture organisationnelle du Mouvement a toujours fortement influencé celle de DID, qui se présente, depuis sa création, comme une organisation prolongeant l'action de Desjardins au niveau international. Sur le plan des stratégies d'intervention, les tout premiers intervenants de la CIDR-Canada arrivaient sur le « terrain » avec, pour seuls outils, le *Règlement de régie interne des caisses populaires du Québec* et le *Catéchisme des caisses populaires* (Grondin, 1939), instrument de propagande par excellence du Mouvement Desjardins, au début du siècle passé... (*Ma Caisse*, novembre-décembre 1995, p. 12-13 ; *Par Ailleurs*, hiver 2000, p. 6 ; DID, 2005a, p. 8). Rappelons également qu'en 2010, dans divers pays partout dans le monde, de nombreux partenaires de DID mettent en œuvre le plan de restructuration qu'a connu le

Mouvement dans la seconde moitié des années 1990. L'implantation, aux quatre coins du globe, de Centres de financement aux entreprises, adaptation du modèle de CFE mis au point au Mouvement en 1999, va également bon train. De nombreux documents institutionnels de DID mettent encore en évidence les traits communs aux deux entités, comme en témoignent encore les extraits suivants de certains documents institutionnels:

Sur bien des aspects, la situation au Mali ressemble à celle du Québec des années 1950 et 1960. [...] Voilà qui rappelle Montréal, Lévis et le vaste territoire couvert au Québec par Desjardins avec ses caisses dans les villages³ (*Finance et communautés*, automne 2001, p. 8-9).

Ayant vu le jour en 1970, soit tout juste après la création de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et dans un contexte où une multitude de pays du Sud ayant accédé récemment à leur indépendance et entreprenaient la construction de leurs propres systèmes financiers, DID fait figure de pionnier dans le monde de la microfinance. En cela, il rejoint son institution mère, Desjardins, qui, en 1900, transformait le paysage économique québécois en mettant la finance au service de tous⁴ (*Finance et communautés*, janvier 2010, p. 2; DID, 2000, p. 2, 2001, p. 2, 2007, p. 3, 2010, p. 2; SDID, 1984, p. 2).

3. Ce commentaire est issu d'un entretien avec Serge Léveillé, membre du personnel intervenant sur le « terrain » pour DID.

4. Les nombreuses publications institutionnelles de DID fourmillent encore d'exemples de ce type: « L'évolution du Mouvement des caisses Desjardins a été ponctuée et modelée par de petites et grandes transformations qui lui ont permis de s'adapter à de nouvelles réalités. Ailleurs dans le monde, les institutions appuyées par Développement international Desjardins vivent des situations similaires. L'histoire du Mouvement des caisses Desjardins est une source formidable d'expérience et d'enseignements pour bien comprendre ce qui se passe dans les institutions que DID appuie et pour les aider à faire face à leurs propres défis. Rappelons-nous simplement les efforts des pionniers du Mouvement pour obtenir une loi qui reconnaisse juridiquement l'existence des caisses. [...] Les partenaires de DID se posent des questions similaires à celles que le Mouvement se pose et s'est déjà posées. [...] »

Enfin, un autre exemple éloquent se trouve inclus dans le *Rapport annuel 2009* de l'organisation: « De tout temps, les initiatives conçues et menées par la communauté elle-même se sont avérées les plus viables et performantes. C'est en elles que les gens placent le plus volontiers leur confiance et leurs efforts. Au Québec comme ailleurs dans le monde, les caisses populaires en sont un exemple éloquent. On n'a qu'à penser au Québec du début du siècle dernier, alors qu'Alphonse Desjardins faisait le triste constat qu'une majorité de la population, constituée de petits salariés, agriculteurs et entrepreneurs, était toujours délaissée par le secteur bancaire traditionnel et se retrouvait ainsi marginalisée et appauvrie. C'est en misant sur la solidarité avec ses concitoyens et en bâtissant un système nouveau et profondément ancré dans la communauté qu'il est parvenu, en quelques décennies, à changer complètement la situation financière des Québécois et à permettre à ceux-ci de prendre la place qui leur revenait au sein de la vie économique. »

L'évolution des communications du Mouvement Desjardins comporte, pour sa part, plusieurs étapes caractéristiques, telles que relevées par Beauchamp (1989). Ces étapes, rappelons-le, sont celles de la «propagande» des caisses (1900-1950), de l'information et de l'éducation (1950-1970), de l'information et de la publicité (1970-1980) et, enfin, de l'image et de l'élaboration d'une politique globale de communication (1980-) (Beauchamp, 1986, p. 130-148, 1989, p. 13). En ce qui a donc trait aux parcours communicationnels respectifs du Mouvement Desjardins et de sa composante DID, un certain nombre d'informations recueillies semblent indiquer que DID a connu, dans l'élaboration de son propre projet de communication, certaines de ces étapes, notamment celle de la «propagande» et celle de l'information et de l'éducation. Ainsi, pensons à l'utilisation dès 1970, sur le «terrain», du *Catéchisme des caisses populaires*, l'outil de propagande par excellence du Mouvement. Depuis la création de l'organisation jusqu'à la fin des années 1980, l'objectif d'éducation et de promotion de la formule coopérative est également clairement présent dans les rapports de mission (Fortin, P., août 1985; Giguère, août 1985; Morin, octobre 1985; Diagne *et al.*, août 1990; Albert, Laverdure *et al.*, juin 1990, juillet 1990; Koch *et al.*, novembre 1991; Babineau *et al.*, novembre 1992; Émond *et al.*, mai 1992a; Camiré-Champagne, mai 1985; Blanchette, juillet 1986; Lagacé et Moreau, septembre 1996; Programme d'appui à la mobilisation de l'épargne dans la francophonie (PAMEF), 1996; Camiré, février 1987; Parent et Lapointe, juillet 1992; SDID, février 1980, février 1985, juin 1990, mai 1992b, novembre 1994, mars 1995; DID, juillet 1996) ainsi que dans les publications institutionnelles de l'organisation. Ainsi, en 1987, la SDID a pour objectif de :

[s]'associer dans les pays en développement à la promotion, à la mise en œuvre et à l'automatisation d'entreprises et d'institutions communautaires appropriées par la voie de services, de recherches, d'animation et d'appui technique en développement rural et coopératif auprès de collectivités et d'organismes autochtones déterminés à prendre en main leur propre développement en vue de satisfaire des besoins de base et d'accroître les revenus des individus et des familles (SDID, 1988, p. 1).

Rappelons-nous aussi qu'en 1992, l'unité Communications de DID se dote d'un Service des relations institutionnelles, qui comporte un volet distinct de «l'information et la promotion institutionnelle» (Par Ailleurs, octobre 1993, p. 5). La SDID intègre également, dès cette période, des activités d'éducation et de sensibilisation au développement international à ses actions de communication et crée même une *Commission de sensibilisation et de mobilisation au développement*

international, dont les activités visent spécifiquement la population québécoise (Auclair, octobre 1992, p. 4; SDID, 1993; *Par Ailleurs*, octobre 1993, p. 5).

L'examen de nos sources documentaires et des informations tirées de nos entretiens nous prête à penser que DID a donc pu connaître certaines de ces étapes, mais « en accéléré », au cours d'un laps de temps bien plus court, soit une période de trente ans (1970-2008)⁵.

Divers constats ont également pu être établis en ce qui a trait aux publics de la communication institutionnelle de DID, de 1970 à 2010.

Le projet de communication institutionnelle de DID reste modeste, quant aux publics visés, durant la première décennie d'existence de l'organisation. La petite taille de DID, ses ressources humaines, financières et techniques limitées, la priorité donnée à l'établissement et au développement de ses activités ainsi qu'à sa stabilisation financière expliquent, durant les années 1970, la seule réalisation d'actions communicationnelles isolées et ponctuelles. À partir des années 1980, DID se doit de capter l'attention des institutions desquelles dépend sa survie, principalement le Mouvement Desjardins et l'ACDI. Cette dernière, rappelons-le, contribue de manière marquée au budget de l'organisation, jusqu'aux années 1990-1995. La contribution de l'ACDI est alors de l'ordre de 90 à 95 % du budget de DID.

En 2010, le projet de communication institutionnelle de DID vise également d'autres publics qui ont pris de l'importance au fil des décennies. Il s'agit, depuis les années 1980, des partenaires institutionnels d'importance nationale et internationale de DID, tels l'Alliance coopérative internationale, la SOCODEVI ou encore le ministère des Affaires extérieures du Canada. Il s'agit également, principalement à partir des années 1990, des bailleurs de fonds autres que l'ACDI (tels la Banque mondiale ou le PNUD), des partenaires locaux, qui ont acquis une importance croissante en tant qu'interlocuteurs directs de DID ainsi que des membres de son personnel. En effet, décidée à s'affirmer toujours davantage sur la scène de la coopération internationale, l'organisation considère désormais ses employés comme des communicateurs-ambassadeurs, faisant connaître sa spécificité et participant à son rayonnement.

5. Le Mouvement des caisses populaires Desjardins a, en 2010, 110 ans.

Le Mouvement Desjardins, les bailleurs de fonds, les partenaires et les membres mêmes de l'organisation, au siège social et sur le « terrain », constituent donc les publics primaires, les parties prenantes traditionnelles de DID, appartenant au périmètre direct de l'organisation (Dubigeon, 2005). Les associations et professionnels liés au monde de la coopération et de la microfinance, de même que les médias peuvent être considérés comme les publics périphériques de l'organisation, cibles secondaires de la communication institutionnelle de DID, tout comme le grand public québécois ainsi que les institutions d'enseignement et les milieux scientifiques. Nous ne considérons pas le grand public québécois et les jeunes comme des publics prioritaires de DID, malgré l'importance des moyens employés pour les rejoindre. En effet, si les accords et ententes conclus avec l'ACDI et le Mouvement Desjardins n'avaient pas existé, ces actions ne se seraient pas inscrites, selon nous, dans la stratégie communicationnelle de DID.

Au terme de l'examen du contenu des sources documentaires et des résultats de nos entretiens, divers constats peuvent encore être établis en ce qui a trait aux canaux de la communication institutionnelle de DID, de 1970 à 2010.

Parmi les moyens privilégiés entre 1980⁶ et 2010, mentionnons plus particulièrement, parmi les canaux oraux de communication : l'assemblée, la réunion, la rencontre individuelle. Parmi les canaux écrits de communication, il y a, entre autres, les articles de presse, le courriel, les journaux internes et externes, le rapport annuel, la brochure, le communiqué, le manuel, le rapport de mission et le rapport périodique. La vidéo constitue le plus important canal visuel utilisé. La télévision n'a constitué, jusqu'en 2008, qu'un canal utilisé de manière ponctuelle, en particulier durant les années 1990. Enfin, parmi les autres médias, mentionnons l'importance première du site Web, l'organisation ou la participation à de nombreux événements tels les forums et colloques, concours et autres, l'utilisation d'Internet et celle d'un intranet. Soulignons que le bilan social ne constitue pas un outil de communication institutionnelle utilisé par les communicateurs de DID. L'organisation se voit néanmoins mise en valeur dans le bilan social du Mouvement Desjardins.

6. Rappelons que la décennie précédente n'a vu que la réalisation d'actions de communication isolées, principalement des insertions dans quelques revues du Mouvement Desjardins.

Le projet de communication institutionnelle de DID s'appuie donc, de 1980 à 2010, sur une variété de canaux oraux, écrits, visuels et autres. La communication directe, interpersonnelle, est, quant à elle, privilégiée depuis la création de l'organisation. Soulignons également le recours des communicateurs de DID à diverses techniques de relations publiques afin de produire du matériel promotionnel (affiches, calendriers, signets, dépliants, etc.). Enfin, il nous faut mentionner l'utilisation croissante de la publicité institutionnelle dans le projet de communication institutionnelle de DID.

L'organisation recourt, par ailleurs, aux supports visuels et écrits de ses bailleurs de fonds et de partenaires afin de faire encore davantage la promotion de sa notoriété croissante. Elle a également l'occasion de se mettre en évidence en participant à certains de leurs événements.

À partir des années 1990, et encore plus depuis les années 2000, l'ensemble des canaux de la communication institutionnelle de DID ont été utilisés, à l'interne et à l'externe, dans le cadre d'une approche cohérente de communication globale favorisant les orientations de l'entreprise. L'établissement de plans intégrés de communication a été privilégié, surtout à partir de la fin des années 1980, reposant sur des stratégies établies en accord avec les principales composantes de l'organisation. De cette façon, l'unité des Communications s'assure également que le discours institutionnel de DID établisse clairement un lien entre les positionnements de l'organisation, ses valeurs et les raisons motivant ses interventions. Depuis le début des années 1990, l'unité des Communications a effectivement acquis une valeur stratégique au sein de DID. Elle est désormais considérée comme un soutien incontournable au développement des affaires de l'organisation.

Enfin, divers constats ont pu être établis en ce qui a trait aux objectifs de la communication institutionnelle de DID, de 1970 à 2010.

Le projet de communication institutionnelle de DID, considéré dans son ensemble, de 1970 à 2010, présente trois finalités distinctes. Ainsi que nous l'avons relevé, un premier objectif permanent est l'établissement d'un soutien aux stratégies d'affaires de DID, contribuant à l'atteinte de ses objectifs organisationnels. Un autre objectif constant, poursuivi par les responsables des communications de DID, est la mise en évidence de l'organisation auprès du Mouvement Desjardins. Un dernier objectif qui caractérise la stratégie de communication institutionnelle de DID est l'accroissement du réseautage entre DID et ses différents publics cibles (son personnel, les partenaires, les bailleurs de fonds dont l'ACDI, le Mouvement Desjardins) et la création d'une dynamique de partage de connaissances entre l'organisation et ceux-ci.

DID, à travers son histoire, a toujours persévéré dans l'établissement de nouveaux partenariats et dans la gestion de ses relations, notamment avec des organisations nationales et internationales dont les activités s'avèrent complémentaires aux secteurs privilégiés par la SDID (réseaux coopératifs, institutions d'enseignement supérieur, organismes sans but lucratif de coopération internationale, diverses sociétés)⁷ (Beauchamp, 1981, p. 19). Les origines de cette approche remontent à Alphonse Desjardins lui-même :

Dans la pratique, le maître à penser d'Alphonse Desjardins est l'Anglais Henry Wolff qui lui permet de déployer un important réseau de correspondance et de se familiariser avec des expériences coopératives aux quatre coins du monde. [...] Par l'intermédiaire de Wolff, Alphonse Desjardins porte rapidement son attention sur les activités de l'Alliance coopérative internationale (ACI). En 1902, l'ACI tient son congrès à Manchester en Angleterre, mais Desjardins ne peut y assister. En lieu et place, il rédige un bref rapport sur la situation de la coopération au Canada, qui sera publié dans le compte-rendu officiel du congrès. Ainsi, l'une des premières publications connues de Desjardins sur son projet de caisse populaire est destinée à un auditoire international (Bélanger, 1997, p. 256-257-258).

La dynamique de partage de connaissances entre l'organisation et ses partenaires se formalise au début des années 1990, avec le volet « Partenariat » (*Par Ailleurs*, octobre 1993, p. 5) du Service des relations institutionnelles de DID. En 2007, cette dynamique de partage s'est concrétisée à travers la création du réseau Proxfin. À travers celui-ci, ce sont des relations de partage d'expertise national et international qui se nouent entre DID, le Mouvement Desjardins et les partenaires de DID :

Le Mouvement Desjardins est pour DID une grande source d'inspiration. C'est en effet à partir des approches, des outils de travail et des stratégies du Mouvement que DID a développé sa propre expertise. [Comme le souligne madame Anne Gaboury, P.-D.G. de DID,] « le Mouvement Desjardins, ou l'expertise du Mouvement Desjardins, pour nous, c'est comme de la matière première. Avec les partenaires, on l'adapte, on l'ajuste à chacun des contextes dans lesquels on intervient. Ce faisant, on crée une

7. En 1981, M. Yvon Daneau, P.-D.G. sortant de la SDID et secrétaire général de la Confédération internationale du crédit populaire, déclarait : « Il est très important d'avoir une fenêtre ouverte sur le monde et de savoir ce qui se passe ailleurs dans le domaine de la coopération d'épargne et de crédit... Notre présence sur la scène internationale peut nous être très profitable. En affirmant notre personnalité, et en disant aux "autres" qui nous sommes et ce que nous faisons, nous pouvons nous bâtir au fil des ans un capital de relations privilégiées avec différentes organisations... et certaines composantes du Mouvement Desjardins peuvent profiter de ces relations et de ces échanges. »

nouvelle expertise, qui s'additionne, expériences après expériences avec chacun des partenaires, et qui devient disponible pour tous les autres partenaires de DID. Donc, quand un partenaire fait affaire avec DID, il a accès à l'expertise du Mouvement Desjardins, il a accès à l'expertise de DID et il a aussi accès à l'expertise de tous les autres partenaires, que les partenaires qu'ils sont en train de développer. C'est pour ça qu'on dit que DID, c'est un réseau d'expertise, en fait » (DID, 2004a).

La communication réseau est une activité de communication institutionnelle, laquelle représente l'un des champs de la communication publique. La communication réseau a des retombées positives pour l'organisation à divers égards et contribue notamment à sa légitimation sociale, économique et professionnelle. En effet, elle participe au développement des affaires de DID et contribue à asseoir sa réputation sur la scène nationale et internationale en tant qu'acteur de premier plan, dans les secteurs de la coopération, de l'épargne, du crédit et du développement. Elle permet, enfin, le développement d'une image positive et attrayante de l'organisation, à savoir celle d'une organisation proactive, innovatrice et au cœur de divers réseaux d'influence, entre autres, en matière de développement.

Un dernier constat ayant trait à l'approche communicationnelle de DID, depuis sa création, est le suivant : la force de l'approche de DID en matière de communication, de 1970 jusqu'en 2010, réside dans son caractère continu, au fil des ans. Les communicateurs eux-mêmes ont formalisé, dans leurs plans stratégiques, cette nécessité de « miser sur l'effet de répétition »... (DID, novembre 2004, p. 12). La force de l'action communicationnelle de DID s'explique donc, du moins en partie, par la ténacité et la persévérance dont ont fait preuve les communicateurs de l'organisation pour rejoindre leurs divers publics.

Nous nous sommes donc attachée, dans la présente contribution, à lever quelque peu le voile sur l'approche et les pratiques de communication institutionnelle de Développement international Desjardins, une organisation à caractère coopératif, œuvrant dans le secteur du développement au niveau international. Même si nous avons avancé des éléments de réponse aux questions que nous avons à l'esprit en commençant notre recherche, il nous faut reconnaître l'existence de certaines limites à notre démarche. Voilà pourquoi il nous apparaît utile de proposer diverses pistes ultérieures de recherche.

Dans le cadre présent, nous nous sommes principalement intéressée, rappelons-le, au pôle « émetteur » de la stratégie de communication de DID. Étudier la réception de la communication institutionnelle de DID, par ses partenaires et par les communautés locales concernées

par ses projets d'intervention, pourrait donc constituer l'objet principal d'une première recherche ultérieure. Ainsi, il serait intéressant de saisir comment la stratégie de communication institutionnelle de DID, telle qu'élaborée au siège social de l'organisation, est appliquée sur le « terrain » et jusqu'à quel point sa mise en œuvre permet de rejoindre les objectifs communicationnels préétablis.

Une deuxième voie de recherche pourrait avoir trait à l'évolution du projet de communication du Mouvement Desjardins par rapport à celle du projet de communication de DID. L'évolution des activités de communication de DID, ainsi que nous l'avons précédemment exposé, semble franchir, en un laps de temps réduit de trente ans, certaines des étapes caractéristiques de l'évolution des communications du Mouvement Desjardins, décrites par Beauchamp (Beauchamp, 1986, p. 130-148, 1989, p. 13). Il pourrait donc se révéler intéressant de vérifier, tout d'abord, si le développement de la communication institutionnelle de DID, tout en constituant un continuum dans le temps, présente une hybridation des genres communicationnels, mêlant, depuis 1990, communication, marketing et publicité (Lavigne, 2005), au profit d'un projet pluriel de communication. Un certain nombre d'autres questions pourraient, ensuite, servir de balises dans le cadre de pareille recherche : dans quelle mesure les stratégies de communication retenues, à diverses étapes de son histoire, par le Mouvement Desjardins au Québec, s'apparentent-elles aux approches de DID dans divers pays où l'on tente de faire la promotion de la formule coopérative ? Les pratiques de communication institutionnelle de DID sur le « terrain », visant, depuis 1970, à faire connaître cette organisation et à promouvoir la formule coopérative aux quatre coins du globe, correspondent-elles aux pratiques qui, depuis 1900, ont fait connaître le Mouvement Desjardins au Québec et ont contribué à en faire, en 2010, le plus important groupe financier coopératif au Canada⁸ ?

Enfin, la présente recherche a été l'occasion de constater que de nombreuses organisations, au niveau national et international, œuvrent dans le même domaine que DID, comme la Canadian Cooperative Association (CCA-Canada), ou la SOCODEVI (Société de coopération pour le développement international-Canada), « [...] réseau canadien d'entreprises coopératives et mutualistes qui transfère son expertise technique et son savoir-faire à ses partenaires dans les pays en développement,

8. Mouvement des caisses populaires Desjardins, <www.desjardins.com/fr/a_propos/>, consulté le 11 mai 2010.

afin d'y créer, protéger et distribuer la richesse⁹». Mentionnons également le cas de la Rabobank (Pays-Bas), ou celui de la DGRV (Allemagne), qui exporte le modèle Raiffeisen dans le monde et poursuit sensiblement, en 2010, les mêmes objectifs que DID :

The emphasis of the DGRV's development work is on local entrepreneurial initiative and local economic power. This means, in practice, that sustainable, independent, entrepreneurial and financial cooperatives must be created, along with structures to network and link them up. The focus here is on the financial sector (savings and credit cooperatives), the small-scale industry sector and the agricultural sector (purchasing, sales and marketing cooperatives)¹⁰.

Quant au Groupe PlaNet Finance (France), actif dans plus de soixante pays, il propose une gamme de services en microassurance, en investissement en microfinance, en assistance technique et conseil aux acteurs de la microfinance, et en conseil aux fonds de microfinance (structuration et gestion)¹¹. Enfin, le groupe Crédit mutuel (France), pour sa part, favorise l'aide au développement à travers son Centre international du Crédit mutuel (CICM), créé en 1979. À travers la mise en place des réseaux coopératifs autonomes et durables dans des pays en voie de développement, cette association, qui intervient dans cinq pays d'Afrique (Sénégal, République centrafricaine, Cameroun, Congo, Niger) ainsi qu'aux Philippines et au Cambodge, a pour objectif de

[...] donner aux populations locales les moyens de prendre en main leur développement économique et social, soit en créant leurs propres réseaux de coopératives d'épargne et de crédit, soit en assistant techniquement des organisations mutualistes existantes¹².

Il serait intéressant, dans le cadre d'une recherche ultérieure, de caractériser l'approche de communication de ces diverses organisations, de type coopératif et œuvrant à l'échelle internationale, et de constater notamment si des similitudes les lient à DID en ce qui a trait au choix des canaux de communication utilisés, des publics visés, des messages destinés à être diffusés et des objectifs de communication sous-tendant le projet de communication institutionnelle. Il serait également intéressant d'observer quelle place ces organisations accordent aux valeurs d'« association » et d'« entreprise », dans leur démarche de communication

9. Société de coopération pour le développement international, <www.socodevi.org/fr/a_propos/qui_sommes_nous.php>, consulté le 11 mai 2010.

10. DGRV, <www.dgrv.de/en/services/internationalrelations.html>, consulté le 11 mai 2010.

11. Groupe PlaNet Finance, <www.planetfinancegroup.org/FR/qui_sommes_nous.php>, consulté le 11 mai 2010.

12. Crédit mutuel, <<https://www.creditmutuel.com/groupe/fr/banques/Groupe2/CICM.index.html>>, consulté le 11 mai 2010.

institutionnelle. L'ensemble des informations recueillies auprès de ces autres organisations de type coopératif, œuvrant dans le domaine financier et le secteur du développement, dans certains pays en émergence ou en transition économique partout dans le monde, permettrait, croyons-nous, d'apprécier ultérieurement les propositions que nous avons présentées dans le cadre du présent ouvrage.

1

LE MOUVEMENT DES JARDINS Quelques repères chronologiques

Alphonse Desjardins (1854-1920) fonde la première caisse populaire à Lévis, le 6 décembre 1900. Le Québec connaît alors divers problèmes sociaux et économiques tels la crise du secteur de l'agriculture, l'exode des Québécois vers les États-Unis, les ravages de l'usure, la concentration du pouvoir économique ainsi que les limitations imposées par un système bancaire négligeant les populations rurales. La coopérative d'épargne et de crédit fondée par Desjardins va désormais permettre aux Québécois de s'associer aux décisions économiques les touchant individuellement au premier chef, de rassembler leurs économies pour agir ensemble et assurer le développement de leur milieu, en les rendant responsables et solidaires. Alphonse Desjardins désirait ainsi modifier les habitudes d'épargne et de crédit de ses concitoyens et améliorer leurs conditions de vie. Inspiré d'expériences coopératives vécues en Angleterre, en Italie, en France et en Allemagne par Wolff, Raiffeisen et Schulze, Durand et Rayneri ou encore Luzzati, il va élaborer un modèle pensé pour la société québécoise du début du ^{xx}e siècle, le modèle inédit d'institution financière qu'est la caisse populaire, « société coopérative à capital variable et à responsabilité limitée¹ » (Roby, 1975, p. 28; Bélanger et Genest, 2000, p. 51). Malgré des débuts difficiles et l'opposition de la Banque Nationale² (Roby, 1975, p. 75-76; Saint-Pierre, 2001, p. 91-92), le projet d'Alphonse Desjardins prend de l'ampleur avec l'adoption, en 1906 à l'Assemblée législative du Québec, d'un projet de loi concernant les syndicats coopératifs. En 1907, Desjardins jette les bases d'un service d'épargne scolaire dans la région de Lévis (Mouvement des caisses populaires Desjardins, 17 octobre 2007).

Le premier cadre dans lequel s'établissent les caisses à leurs débuts est la paroisse, Desjardins étant conscient de l'influence des autorités ecclésiastiques et soucieux d'obtenir leur soutien³. Tout en

1. La Caisse populaire de Lévis se dit coopérative, car il s'agit d'une propriété collective, rassemblant des personnes désireuses de mettre leurs épargnes en commun et de se procurer un crédit mutuel à bas prix; de plus, chaque membre, quelle que soit l'importance de ses parts sociales, n'a droit qu'à un seul vote à l'assemblée générale. Cette coopérative adopte le régime du capital variable, à savoir que le capital augmente ou diminue avec la souscription ou le retrait des parts sociales. Elle adopte également le régime de responsabilité limitée, ce qui signifie que les sociétaires ne sont responsables des engagements de la société que jusqu'à concurrence du montant de leurs parts sociales.
2. Les dirigeants de la Banque Nationale n'apprécient guère la politique d'expansion des caisses populaires, surtout dans les petites agglomérations: les deux institutions ont les mêmes visées et se livrent donc une lutte qui n'exclut pas les coups bas.
3. La plupart des évêques du Québec et du Canada français, des Jésuites et d'un grand nombre d'ecclésiastiques dans les paroisses et les collèges appuient l'initiative d'Alphonse Desjardins. À partir de 1905, le clergé fournira la structure qui organisera et administrera les caisses. Parmi ces collaborateurs ecclésiastiques, mentionnons

conseillant chacun quant à la façon de gérer son argent, les premières caisses associent activement leurs membres-propriétaires à leur institution, selon le souhait de Desjardins lui-même. Chaque caisse canalise les épargnes de sa communauté afin de les redistribuer sous forme de prêts, contribuant ainsi à créer et à alimenter de nombreuses organisations dans son milieu immédiat.

Durant les deux premières décennies suivant la fondation de la première caisse populaire, le développement de succursales se fait très progressivement. Seule l'autorité morale exercée par le fondateur leur sert de point commun⁴.

Membre de l'Alliance Coopérative Internationale, Alphonse Desjardins continue d'élargir l'important réseau de relations⁵ dont il dispose déjà lorsqu'il fonde la première caisse populaire d'épargne et de crédit. Il fait la promotion de sa formule coopérative au Québec, dans les provinces canadiennes ainsi qu'aux États-Unis, où il fondera neuf caisses, présentera diverses conférences et participera, en 1909, à la rédaction des lois constitutives des *credit unions*. Alphonse Desjardins vise également la création d'une fédération provinciale regroupant toutes les caisses, dans le but d'assurer une direction uniforme, d'améliorer la gestion des avoirs des membres et de leur offrir une plus vaste

l'abbé Philibert Grondin (1879-1950), propagandiste des caisses et auteur du *Catéchisme des caisses populaires* (1908). À propos de cet ouvrage, Saint-Pierre souligne que le terme « catéchisme », loin d'être choisi au hasard, donna une autorité morale conséquente aux enseignements de Desjardins. (2001, p. 56-112-115-148) Pour plus d'informations sur le rôle des autorités ecclésiastiques dans l'histoire des caisses populaires, voir : Roby, 1975, p. 84-87 ; Poulin, 1990, p. 186-228 ; Rousseau et Levasseur, 1995, p. 51-61 ; Bélanger et Genest, 2000, p. 62-64 ; Morency, 2000 ; Girard, 2001, p. 63.

4. Si Alphonse Desjardins ne détient aucune autorité formelle sur les caisses qu'il a organisées, il faut toutefois souligner l'influence considérable qu'il a exercée sur celles-ci et sur leur fonctionnement. Comme le souligne Cardin, « ses écrits constituent en quelque sorte la "bible" de la mystique Desjardins. Ils jettent la base conceptuelle à partir de laquelle le développement idéologique s'articule par la suite » (1992, p. 395). Saint-Pierre ajoute : « [...] il est le fondateur. Il a formulé et exprimé la vision qui inspire les promoteurs de l'entreprise. [...] Les autorités religieuses, civiles et intellectuelles canadiennes et même américaines le reconnaissent comme une compétence en économie, en finance et dans le domaine bancaire » (2001, p. 138).
5. Comme le souligne Saint-Pierre, « il a des racines dans le Parti conservateur, mais il a aussi des relations avec des libéraux en vue. [...] Grâce à ses entrées au collège de Lévis, et à sa relation avec le curé Gosselin, Alphonse Desjardins obtient graduellement le soutien de l'évêque de Québec, Monseigneur Louis-Nazaire Bégin. [...] Les relations qu'il a tissées au cours de ses années comme journaliste lui ouvrent les pages de plusieurs journaux, dont *La Vérité*, *L'Action catholique* et *Le Devoir* » (2001, p. 55-56).

gamme de services, mais il décède le 31 octobre 1920 à Lévis (Roby, 1975; Beauchamp, 1989; Poulin, 1990, 2000; Morency, 2000; Bélanger et Genest, 2000; Girard, 2001; Saint-Pierre, 2001).

La Fédération de Québec des Unions régionales des caisses populaires Desjardins, regroupant les « unions régionales » de Trois-Rivières, Québec, Montréal et Gaspé, voit le jour en 1932. Cette initiative, destinée à servir le développement du Mouvement⁶ ainsi que le renforcement de son unité, permet notamment d'établir des normes et des standards communs à toutes les caisses et ainsi d'améliorer la coordination de leur action. En 1935 paraît le premier numéro de la revue *La Caisse populaire Desjardins* qui deviendra, en 1941, *La Revue Desjardins*.

La crise du début des années 1930 affecte temporairement l'importante croissance que connaît le Mouvement⁷ (Beauchamp, 1989, p. 6). Conséquence du second conflit mondial, le rationnement des biens, comme l'augmentation des revenus individuels après celui-ci, contribue au développement économique des années 1940-1945. L'épargne ainsi disponible est dirigée en grande partie vers les caisses. Le Mouvement a, en effet, saisi la balle au bond : il s'octroie une part conséquente du marché du prêt hypothécaire et propose, désormais, également des prestations de services d'assurance avec la création de la Société d'assurance des caisses populaires (SACP) et de l'Assurance-vie Desjardins, respectivement en 1944 et 1948. En 1955, les caisses populaires deviennent ainsi la principale institution sur le marché québécois de l'épargne individuelle ainsi qu'un élément fondamental au sein du réseau financier québécois à la fin des années 1960 (Giroux, 1993, p. 38-39; Beauchamp, 1989, p. 6-7).

Le 30 novembre 1963 voit la création de l'Institut coopératif Desjardins (ICD). Destinée à l'éducation coopérative et à la formation professionnelle, cette association se veut un « agent de réflexion communautaire du Mouvement Desjardins » ainsi qu'« un agent de promotion sociale individuelle et collective » (Institut coopératif Desjardins, 1968, p. 14). Traduisant déjà la volonté du Mouvement de s'ouvrir sur le plan international, l'ICD s'engage dans la préparation de stages pour les intervenants en développement international et offre ses services aux ressortissants de pays en voie de développement désireux d'adopter les spécificités et valeurs de la coopération.

6. Notons ici qu'à partir de ce point, nous nous référerons indistinctement aux dénominations « Mouvement » et « Desjardins » pour désigner l'institution financière dans son ensemble.

7. Sur le plan financier, entre 1935 et 1950, l'actif des caisses passe d'environ onze millions de dollars à près de 224 millions de dollars.

La croissance exceptionnelle de Desjardins ne se dément pas au cours des décennies 1970 et 1980, se faisant à la suite du mouvement d'urbanisation d'après-guerre⁸ (Giroux, 1993, p. 39). Les ménages sont alors les principaux utilisateurs d'épargne et de crédit et constituent la première clientèle des caisses. Pendant cette période, le Mouvement Desjardins a pour devise «S'unir pour servir» et propose le slogan «pop-sac-à-vie-sau-sec-fi-co-pin⁹». Le Mouvement, qui a connu une restructuration et la création de nouvelles institutions à partir de 1974, fait de cette façon la promotion de ses différentes composantes: les caisses populaires, la Société d'assurance des caisses populaires, l'Assurance-vie Desjardins, la Sauvegarde, la Fiducie Desjardins, l'Association coopérative Desjardins et l'Institut coopératif Desjardins. Comme en témoigne ce slogan, le Mouvement s'est investi dans de nouveaux secteurs d'activités entre 1945 et 1971 et intervient désormais dans les domaines de la formation coopérative et administrative, du développement commercial, industriel et international, de la culture et de l'action sociale, de l'habitation, de la protection des individus, des biens et des valeurs, de la gestion de fonds de sécurité, de la gestion de fonds sur les marchés québécois, canadien et international et, enfin, de la participation au développement de la technologie bancaire.

La période 1970-1981 est celle de la consolidation des acquis. M. Alfred Rouleau est élu à la présidence du Mouvement en 1972. Le cinquantième anniversaire de la mort d'Alphonse Desjardins, en 1970, est l'occasion d'inaugurer la *Semaine Desjardins*, activité de communication et de promotion du Mouvement¹⁰ (Beauchamp et Rhéaume, 1994). Le crédit aux entreprises est privilégié à l'époque, comme en témoignent la création de la Société d'investissement Desjardins, en 1974, ainsi que celle du Crédit industriel Desjardins, en 1975. L'imposant Complexe Desjardins de Montréal est, quant à lui, inauguré en avril 1976. La fin de cette période 1970-1981 voit également l'information des caisses, le lancement de la carte Visa Desjardins alors qu'un

8. Les actifs de la société augmentent de 119 millions à 2,1 milliards de dollars tandis que le sociétariat, composé de 371 000 membres en 1945, atteint 2 496 000 en 1970.

9. «Pop-sac-à-vie-sau-sec-fi-co-pin», slogan mnémotechnique d'une campagne publicitaire lancée en 1970, constitue le début des campagnes de publicité institutionnelle du Mouvement Desjardins.

10. La Semaine Desjardins se déroule, depuis, chaque année en octobre. C'est l'occasion, pour les caisses populaires, d'organiser un grand nombre d'activités à caractère éducatif, social, culturel et sportif, couvertes, pour la plupart, par la presse locale et régionale.

nouveau président, M. Raymond Blais, est élu en 1981¹¹ et, enfin, une transformation du Mouvement : la Fédération de Québec devient la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, tandis que la structure même du Mouvement se modifie pour permettre à toutes ses composantes de déléguer des représentants au conseil d'administration de la Confédération.

Des années 1980 à 1983, après une longue période d'inflation incontrôlée, une importante récession frappe l'économie canadienne. Atteinte de sommets historiques des taux d'intérêt, détérioration significative du marché du travail, crise du secteur immobilier, hausse du taux de chômage qui en a résulté, bouleversement des habitudes de consommation de la population, nombreuses faillites, dont celles de plusieurs groupes de coopératives financières¹² (Poulin et Tremblay, 2005, p. 53-55) : le pays est frappé de plein fouet. Le Mouvement Desjardins s'y voit également confronté. Comme le soulignent Poulin et Tremblay, « [l]a crise de 1981-1982 a eu un impact considérable sur le réseau des caisses Desjardins et plus de 200 d'entre elles ont dû avoir recours au Fonds de sécurité pour éviter de se retrouver avec des réserves négatives » (Poulin et Tremblay, 2005, p. 51).

En 1983, la mission du Mouvement est rédigée et pour la première fois, cette même année, une fois les difficultés de la récession surmontées, l'actif consolidé des caisses dépasse l'actif total de la Banque Nationale, leur principale concurrente au Québec (Beauchamp, 1989, p. 10). M. Claude Béland succède à M. Raymond Blais en 1987. Les Assurances générales des caisses Desjardins sont créées cette même année.

En 1988, certains changements apportés à la Loi des caisses engendrent encore une restructuration majeure du Mouvement. Ses composantes coopératives et non coopératives sont alors distinguées et la composition du conseil d'administration de la Confédération est revue.

11. À propos du cas de Visa Desjardins, voir, entre autres, Giroux (1993). Précisons, par ailleurs, que de nouvelles institutions voient encore le jour entre 1979 et 1981 : la Société historique Alphonse-Desjardins (1979) est créée afin que soit préservée la maison du fondateur ; la Société d'habitation Alphonse Desjardins (1980) est créée pour planifier les actions du Mouvement en matière de logement ; viennent ensuite la Corporation de fonds de sécurité (1980), la Caisse centrale (1981), le Centre Desjardins de traitement de cartes (1981) et la Corporation Desjardins de traitement informatique (1981).

12. Soulignons, notamment, le cas des caisses d'entraide économique.

Après un répit de quelques années, une nouvelle période de récession s'annonce à l'aube des années 1990, qui affectera sensiblement l'économie québécoise jusqu'à la seconde moitié de cette décennie¹³ (Poulin et Tremblay, 2005, p. 79). Néanmoins, poursuivant une stratégie d'expansion et de diversification, Desjardins devient, en 1993, l'actionnaire majoritaire du groupe financier La Laurentienne, initiative qui suscite quelque inquiétude, certains percevant en cette opération la fin de la distinction coopérative du Mouvement. La modification de la *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit*, en 1994, fournit également à Desjardins de nouvelles voies de capitalisation en permettant désormais d'atteindre de grands marchés de capitaux canadiens et étrangers, au travers de la société Capital Desjardins.

Alors confronté à une concurrence de plus en plus menaçante, le Mouvement entreprend certaines réorganisations de taille en son sein, qui marqueront la décennie 1990-2000. La restructuration en est un exemple. Amorcée en 1995, cette reconfiguration du mécanisme d'offre de services a pour objectifs l'optimisation du rendement des infrastructures technologiques, au travers d'une entière révision des systèmes informatisés ainsi que des processus de travail, l'amélioration du service aux membres et la réduction des coûts d'exploitation. En 1999, à l'occasion du 17^e congrès du Mouvement, les dirigeants de l'organisation se prononcent également pour le regroupement des fédérations de caisses régionales et de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec en une seule organisation fédérative. Un important mouvement de fusion est ainsi amorcé au sein de Desjardins; c'est « l'occasion de mettre en place une structure organisationnelle et un processus démocratique et décisionnel entièrement renouvelés qui procurent à ce groupe financier intégré de nature coopérative toute la souplesse et la flexibilité nécessaires aux adaptations fréquentes qu'exige l'évolution rapide du secteur financier, dans un contexte de nouvelles technologies et de décloisonnement¹⁴ » (Poulin et Tremblay, 2005, tome VII; Lévesque *et al.*, 1997; Croteau, 2004; Poulin et Tremblay, 2005; Grant, Bélanger et Thuot, 2006).

13. Comme le notent ces mêmes auteurs, Poulin et Tremblay, « [a]u Mouvement Desjardins, on considère cette conjoncture comme "l'une des plus graves périodes de décroissance qu'ait connue l'économie canadienne depuis la Seconde Guerre mondiale, mis à part celle de 1981-1982" » (2005, p. 79).

14. Pour plus d'informations au sujet de la refonte structurelle du Mouvement des caisses populaires d'épargne et de crédit Desjardins, voir Croteau, 2004; Poulin et Tremblay, 2005; Grant, Bélanger et Thuot, 2006.

L'an 2000 voit de grandes célébrations souligner le Centenaire de Desjardins ainsi que l'élection de M. Alban D'Amours à la présidence du Mouvement. Il cède sa place, en mars 2008, à M^{me} Monique F. Leroux (Mouvement des caisses populaires Desjardins, 15 mars 2008).

Le succès rencontré par Desjardins, sa croissance au cours des dernières décennies ainsi que la nécessité qui est sienne de s'adapter aux règles de l'industrie globale des services financiers n'ont pas manqué, depuis les années 1980, d'alimenter une polémique soulignant une prédominance de la dimension « corporative » du Mouvement sur sa dimension « coopérative ».

Pendant de la vitesse face à une concurrence accrue au milieu des années 1990, confronté à de nouvelles législations, des innovations technologiques ainsi qu'à une mondialisation influençant, depuis plusieurs années et de façon déterminante, la constitution même, les stratégies et le statut identitaire des institutions coopératives, Desjardins s'est vu contraint de revoir ses stratégies et politiques d'affaires ainsi que sa structure d'entreprise.

La dimension « corporative » du Mouvement ainsi que les valeurs sous-jacentes à celle-ci¹⁵, renforcées et mises davantage de l'avant par les vastes réorganisations internes de la décennie 1990-2000, vont donc acquérir une importance nouvelle et marquer progressivement les politiques et opérations de Desjardins. Désormais soucieuse de souligner la qualité de ses services et produits, l'envergure de son réseau de distribution ainsi que son utilisation des dernières technologies auprès de ses divers publics, l'organisation ne se cache pas de veiller, aussi, au rendement de ses investissements, à la rentabilité de ses opérations.

La mise en évidence de valeurs d'« entreprise » telles l'efficacité, la compétitivité, l'excellence ou encore la rentabilité ne manque pas de susciter nombre de questionnements auprès des membres et de certains responsables mêmes du Mouvement, inquiets d'une éventuelle remise en question des valeurs coopératives faisant la spécificité de Desjardins¹⁶ (Lévesque, 1997 ; Béland *et al.*, 1997, p. 2 ; Gagnon et Girard, 2001 ; Côté, 2001).

15. Les valeurs que l'on peut associer à la dimension « entreprise » sont, parmi d'autres, le profit, la rentabilité, l'excellence, l'efficacité, la compétitivité, la performance, le dynamisme, l'importance première du client, l'esprit d'innovation, la transparence.

16. CCPEDQ, 1986. Les questionnements liés au statut coopératif du Mouvement Desjardins trouvent leur place dans une problématique plus vaste remettant en cause, depuis les années 1990, la validité même du modèle coopératif. Ainsi que le souligne Marcel Roy, « [l]e discours du changement se retrouve même chez les gardiens de l'authenticité coopérative : l'Alliance coopérative internationale. Bien sûr,

De nombreux auteurs ont observé et souligné cette dualité « entreprise-association » au cœur de Desjardins (Parenteau, 1997; Élie, 1997; Beauchamp, 1989, p. 337-374; Tremblay et Beauchamp, 1991; Côté, 2001; Girard, 2001; Croteau, 2004). Certains, tels Croteau (2004), dénoncent vivement cette réalité, jugeant que les transformations structurelles majeures du Mouvement l'ont dénaturé en sapant ses bases coopératives, en faisant ainsi un organisme bancaire à part entière. D'autres, tels Élie (1997, p. 115-127) et Parenteau (1997, p. 15-24), perplexes mais néanmoins optimistes quant à la préservation de l'identité coopérative du Mouvement, soulignent l'obligation de se conformer, de s'aligner, sur certains plans, avec les autres entreprises financières pour survivre. D'autres auteurs encore, dont Côté (2001, p. 310-331, 2001a, p. 38-57), Girard (2001, p. 59-71) ou encore Lévesque, Bouchard et Grant (1997, p. IX-XX), affirment que coopération et compétitivité, valeurs et rentabilité ne sont pas des notions incompatibles et appuient, au contraire, la nécessité de faire évoluer le modèle coopératif dans ses pratiques, tant sur le plan associatif que sur le plan corporatif.

« Levier stratégique incontournable » (Côté, 2001, p. 310), la dimension corporative du Mouvement supporte, en fait, également sa distinction coopérative. Elle s'est élaborée, du point de vue des dirigeants de l'organisation, non pas pour effacer celle-ci, mais pour mieux la refléter et la servir. Cette ambivalence se traduit notamment dans la présentation de Desjardins comme *groupe financier intégré de nature coopérative* (Mouvement Desjardins, 2006, p. 2), dans le slogan toujours actuel en 2010, *Conjuguer avoirs et êtres*.

Le Mouvement des caisses Desjardins peut se targuer d'être, en 2010, la première institution financière au Québec et la sixième au Canada, avec ses 163 milliards de dollars d'actif. Le réseau coopératif compte désormais quelque 5,8 millions de membres, un réseau de 513 caisses au Québec et en Ontario, ainsi que des filiales actives dans les domaines de l'assurance de dommages, de l'assurance de personnes, des services fiduciaires, des fonds de placement, de l'investissement, du courtage des valeurs mobilières, du capital à risque et du développement international.

il ne s'agit pas de transformer les coopératives en entreprises capitalistes. Au contraire, on réaffirme les valeurs coopératives fondamentales : l'égalité, l'équité, l'entraide, l'émancipation. Mais, d'autre part, on envisage de relativiser l'application de certains principes, de les rendre plus flexibles [...]».

2

LES PARTENAIRES DE
DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL
DES JARDINS EN 2010

Afrique**Partenaires régionaux**

- Banque centrale des États de l’Afrique de l’Ouest (BCEAO)
- Confédération des institutions financières (CIFsa)

Algérie

- École supérieure de Banque
- Ministère des Finances
- Société de refinancement hypothécaire (SRH)

Bénin

- Fédération des caisses d’épargne et de crédit agricole mutuel du Bénin (FECECAM)
- Institut supérieur panafricain d’économie coopérative (ISPEC)

Burkina Faso

- Fédération des caisses populaires du Burkina Faso (RCPB)

Burundi

- Banque nationale de développement économique (BNDE)
- Coopérative d’épargne et de crédit mutualiste (CECM)
- Fédération nationale des Coopec du Burundi (FENACOBUR)

Cameroun

- Cameroon Cooperative Credit Union League (CAMCCUL)

Éthiopie

- National Bank of Ethiopia

Guinée

- Banque centrale de la République de Guinée
- Caisses populaires d’épargne et de crédit de Guinée Yèlè Mali (CPECG)

Madagascar

- Réseau Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV) Ambatondrazaka
- Réseau Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV) Antananarivo
- Réseau Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV) Antsiranana

- Réseau Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV) Sambava
- Réseau Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV) Toamasina

Mali

- Fonds de garantie hypothécaire du Mali (FGHM)
- Réseau des caisses d'épargne et de crédit Nyèsigiso
- Union des caisses mutuelles d'épargne et de crédit du Mali « Kafo Jiginew »

Mauritanie

- Agence de promotion des caisses populaires d'épargne et de crédit (PROCAPEC)
- Banque centrale de la République de Mauritanie

Niger

- Mouvement des caisses populaires d'épargne et de crédit (MCPEC)
- Mutuelle d'épargne et de crédit des femmes (MECREF)

Régional

- Centre d'innovation financière (CIF)

Rwanda

- Banque nationale du Rwanda (BNR)
- Centre financier aux entrepreneurs (CFE) – AGASEKE

Sénégal

- Union des mutuelles du partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit au Sénégal (UM-PAMECAS)

Tanzanie

- Dunduliza et les caisses (Savings and Credit Cooperative Societies, ou SACCOS) associées au projet
- Moshi University College of Cooperative and Business Studies (MUCCOBS)

Togo

- Faîtière des unités coopératives d'épargne et de crédit du Togo (FUCEC)

Amériques et Antilles**Haïti**

- Association nationale des caisses populaires haïtiennes (ANACAPH) et les caisses associées au projet
- Banque de la République d'Haïti (BRH)
- Conseil national des coopératives (CNC)
- Fédération Le Levier

Mexique

- AFORE de la Gente, S.A. de C.V.
- ASP Financiera
- Comisión Nacional Bancarías y de Valores (CNBV)
- Confederación de Cooperativas Financieras de la República Mexicana (COFIREM)
- Federación Centro Sur
- Federación Integradora Nacional de Entidades (FINE)
- Federación Noreste
- Federación UNISAP
- Federación Victoria Popular
- Fedrural
- Servicios Financieros Rurales (SERFIR) Huasteca, Chiapas et Puebla

Nicaragua

- Financiera Nicaraguense de Desarrollo S.A. (FINDESA)

Paraguay

- Central de Cooperativas del Área Nacional (CENCOPAN) et les caisses associées au projet

Pérou

- Federación nacional de cooperativas de ahorro y crédito del Perú (FENACREP)

Régional

- Alliance coopérative internationale (Bureau régional des Amériques)

Asie**Inde**

- BASIX

Ouzbékistan

- Central Bank of the Republic of Uzbekistan

Philippines

- Cooperative Development Authority (CDA)
- Department of Finance (DOF)
- National Confederation of Cooperatives (NATCCO)

Régional

- Alliance coopérative internationale (Bureau régional, Asie et Pacifique)

Sri Lanka

- SANASA Development Bank

Viêtnam

- People's Credit Fund (PCF)
- State Bank of Vietnam
- Vietnam Association of People's Credit Funds (VAPCF)

Europe centrale et de l'Est**Lituanie**

- Association of Lithuanian Credit Union (ALKU)
- Lithuanian Central Credit Union (LCCU)

Russie

- Altay Association of Credit Unions
- Kuzbass Association of Credit Unions
- National Union of Non-Commercial Organizations of Mutual Financial Assistance
- South-Russian Association of Credit Unions
- Volgograd Association of Credit Consumer Cooperatives

Source: Développement international Desjardins, <www.did.qc.ca/fr/partenaires/default.html>, consulté le 11 mai 2010.

A N N E X E

3

LES *CAHIERS*
DE DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL
DES JARDINS

- CAHIER 1 Projets d'appui à la micro et petite entreprise (mai 1991).
- CAHIER 2 La coopérative d'épargne et de crédit : Structure, fonctionnement, enjeux (janvier 1992).
- CAHIER 3 La sécurité de l'épargne à la coopérative d'épargne et de crédit. Modélisation et étude de cas : Desjardins au Québec (juin 1993).
- CAHIER 4 Définition d'un cadre juridique et opérationnel d'un réseau financier mutualiste : Donner la parole aux acteurs. L'expérience du projet ATOBMS au Sénégal (juin 1993).
- CAHIER 5 Gestion par résultats à Développement international Desjardins (novembre 1995).
- CAHIER 6 L'approche réseau de Développement international Desjardins pour les coopératives d'épargne et de crédit (avril 1996).
- CAHIER 7 Application de la politique « Genre et Développement » dans les programmes de Développement international Desjardins (avril 1996).
- CAHIER 8 Modèle d'évaluation du risque pour les projets de Développement international Desjardins (avril 1996).
- CAHIER 9 Étude de cas : Les caisses villageoises au Burkina Faso (octobre 1996).
- CAHIER 10 Étude de cas : La caisse associative d'épargne et de crédit des entrepreneurs et des commerçants de Bamako (CAECE) (mars 1997).
- CAHIER 11 Étude de cas : La mise en place de caisses mères dans le cadre du projet d'appui aux finances rurales de Madagascar (mai 1997).
- CAHIER 12 La microfinance et Développement international Desjardins (septembre 1997).
- CAHIER 13 Étude de cas : Les caisses solidaires du Mexique (mars 1998).
- CAHIER 14 Les caisses de crédit populaires au Viêt Nam (*People's Credit Funds – PCF*) (mars 1999).
- CAHIER 15 Stratégies d'optimisation des transferts et échanges d'expertises (juillet 2000).

- CAHIER 16 Is the RCC microfinance model sustainable and replicable? PBC-DID microfinance project case study in Luanping, China (janvier 2001).
- CAHIER 17 L'impact des coopératives d'épargne et de crédit au Burkina Faso (avril 2002).
- CAHIER 18 Lithuania's Savings and Credit Cooperatives Network: Asociacija Lietuvos Kredito Unijos (septembre 2002).
- CAHIER 19 La réglementation et la surveillance des institutions de microfinance (décembre 2002).

4

LES SOCIÉTAIRES
DE PROXFIN

Pays	Institution
Burkina Faso	Centre d'innovation financière (CIFsa)
Burkina Faso	Fédération des caisses populaires du Burkina Faso (FCPB)
Cameroun	Cameroon Cooperative Credit Union League (CAMCCUL)
Guinée	Réseau des caisses populaires d'épargne et de crédit Yètè Mali
Haïti	Fédération des caisses populaires haïtiennes – Le Levier
Inde	BASIX
Lituanie	Lithuanian Central Credit Union (LCCU)
Mali	Réseau des caisses d'épargne et de crédit Nyèsigiso
Mali	Kafo Jiginew (Fédération des caisses mutuelles d'épargne et de crédit de la zone Mali Sud)
Mauritanie	Agence de promotion des caisses populaires d'épargne et de crédit (PROCAPEC)
Mexique	Confederación de las cooperativas de ahorro y crédito de México (COFIREM)
Mexique	Federación de instituciones y organismos financieros rurales (FEDRURAL)
Mexique	Federación nacional de cooperativas financieras UNISAP
Mexique	Federación regional de cooperativas de ahorro y préstamo CENTRO-SUR
Mexique	Federación regional de cooperativas de ahorro y préstamo NORESTE
Mexique	SERFICAM (Puebla)
Mexique	SERFINSO (Huasteca)
Mexique	SERFIR (Chiapas-Tabasco)
Niger	Mutuelle d'épargne et de crédit des femmes (MECREF)
Paraguay	Central de Cooperativas del Área Nacional Limitada (CENCOPAN)
Philippines	National Confederation of Cooperatives (NATCCO)
Russie	National Union of Non-Commercial Organizations of Mutual Financial Assistance
Rwanda	Centre financier aux entrepreneurs (CFE) – AGASEKE
Sénégal	Union des mutuelles du partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit au Sénégal (UM-PAMECAS)
Sri Lanka	SANASA
Tanzanie	Dunduliza
Togo	Faîtière des unités coopératives d'épargne et de crédit du Togo (FUCEC)
Vietnam	Association des People's Credit Funds
Zambie	Centre financier aux entrepreneurs (CFE) Pulse Financial Services Limited

Sources : DID, 2008, p. 14; *Finance et communautés*, janvier 2010, p. 8.

5

LES *POSITIONNEMENTS*
INSTITUTIONNELS
DE DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL
DES JARDINS

- « L'investissement financier dans les institutions de finance de proximité: un levier de développement et de gouvernance » (avril 2007)
- « L'encadrement juridique pour la protection des épargnes et la constitution d'institutions coopératives pérennes » (avril 2007)
- « Supervision: une responsabilité à partager? » (septembre 2005)
- « Le financement agricole: un levier pour le développement des régions rurales » (septembre 2005)
- « L'épargne: un levier pour la constitution d'un patrimoine » (septembre 2005)
- « Les caractéristiques d'un réseau d'institutions financières coopératives fédéré » (mai 2005)
- « Des pratiques saines de crédit: un élément clé contribuant à la pérennité des institutions de finance communautaire » (mai 2005)
- « Développement de la finance de proximité: quelques leçons des dernières années » (mai 2005)

Source: <www.did.qc.ca/fr/publications/default.html#position>, consulté le 11 mai 2010.

6

LE CORPUS
DOCUMENTAIRE

- ACDI (1988). *La première génération. L'ACDI et le développement international*, Hull, Agence canadienne de développement international.
- ACDI (2004). *Stratégie de développement durable 2004-2006. Favoriser le changement*, Hull, Agence canadienne de développement international.
- Albert, H. et al. (juin 1990). *Programme triennal du réseau des caisses populaires au Burkina Faso. 1990-1993. Plan d'opération*, Lévis, SDID.
- Albert, H. et al. (juillet 1990). *Programme triennal du réseau des caisses populaires au Burkina Faso. 1990-1993. Plan d'opération*, Lévis, SDID.
- Auclair, C. (octobre 1992). *Intentions stratégiques et organisation de l'unité relations institutionnelles*, Lévis, DID.
- Auclair, C. (octobre 1992a). *Plan annuel 1993 de l'unité relations institutionnelles*, Lévis, DID.
- Auclair, C. (mars 1993). *Programme de sensibilisation au développement – projet n° 1*, Lévis, DID.
- Auclair, C. (mars 1993a). *Programme d'éducation au développement international – projet n° 2*, Lévis, DID.
- Babineau, L., M. Ackolo et G. Labelle (novembre 1992). *Accès des femmes au crédit au Burkina Faso (AFCRED), Plan d'exécution*, Lévis, SDID.
- Beaudry, S. (novembre 1996). *Programme Pro-pêche – rapport de fin de projet*, Lévis, DID.
- Blanchette, P. (juillet 1986). *Relance des activités de la caisse populaire de Cissin, Ouagadougou, Burkina Faso. Du 1^{er} décembre 1984 au 30 juin 1986. Rapport final*, Lévis, SDID.
- Camiré, L. (février 1987). *Programme d'appui aux groupements féminins du Burkina Faso*, Lévis, SDID.
- Camiré-Champagne, L. (mai 1985). *Rapport d'évaluation du projet COPAFO « Coopérative de production artisanale des femmes de Ouagadougou », Burkina Faso*, Lévis, SDID.
- Cent ans toujours en mouvement* (6 décembre 2000). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, n° 7.
- CIDR-ACDI (mars 1977). *Mission d'identification du secteur agricole au Sénégal – Rapport de mission*, [s.e.].
- CIDR (février-mars 1977). *Mission d'identification du secteur agricole au Sénégal – annexes*, Lévis, CIDR.

- CIDR (mars 1977). *Mission d'identification du secteur agricole au Sénégal – Rapport de mission*, Lévis, CIDR.
- CIDR (1979). *Plan d'action de la pêche sénégalaise – marché Ouest – Africain anglophone*, Lévis, CIDR.
- Développement international Desjardins [s.d.]. *Planification stratégique 1990-1992*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (1995). *Développement international Desjardins: Partenaire de votre réussite*. Document vidéo institutionnel, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (1996). *Revue de presse 1995*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (juillet 1996). *Plan de gestion et d'exécution. Projet d'appui au réseau des caisses populaires du Burkina Faso (1996-1999)*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (1997). *L'année 1996*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (1998). *Revue 1997*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (1998a). *Coopératives et micro-finance: une formule gagnante*. Document vidéo institutionnel, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (janvier 1998). *Un levier pour l'action*. Dépliant corporatif, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (décembre 1998). *Plan d'affaires du RCPB de 1999 à 2003, « Vers une véritable institution financière »*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (1999). *Rapport annuel 1998*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (décembre 1999). *Rétrospective 1999 et planification 2000. Discussion stratégique*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2000). *Rapport d'activités 1999*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2000a). *30 ans au service des communautés locales*, Document vidéo institutionnel, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (février 2000). *Au Pérou comme au Québec, mon langage est celui des affaires!*, Dépliant institutionnel, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (février 2000a). *Le ViêtNam, toute une expérience!*, Dépliant institutionnel, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (février 2000b). *Imaginez une multinationale financière au service des moins nantis!*, Dépliant institutionnel, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (février 2000c). *La jungle africaine? Elle est financière!*, Dépliant institutionnel, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (2001). *Rapport d'activités 2000*, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (2001a). *Revue de presse 2000*, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (septembre 2001). *Mémoire. Pour une aide internationale plus efficace*, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (2002). *Rapport d'activités 2001*, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (2002a). *Programme de visibilité à l'intention des directeurs généraux de caisses Desjardins*, Document interne, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (2003). *Rapport d'activités 2002*, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (2003a). *Des partenaires tournés vers l'avenir*, Document vidéo institutionnel, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (octobre 2003). *Création d'un centre financier aux entrepreneurs au Burkina Faso. Plan de mise en œuvre*, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (8 octobre 2003). *Desjardins invite ses caisses à aider des coopératives d'épargne et de crédit africaines à informatiser leurs opérations et soutenir leur croissance*, Communiqué de presse.

Développement international Desjardins (2004). *Rapport d'activités 2003*, Lévis, DID.

Développement international Desjardins (2004a). *L'expertise en réseau*, Document vidéo institutionnel, Lévis, DID.

- Développement international Desjardins (17 mai 2004). *Communication interculturelle. Petit guide de communication du conseiller à l'étranger*, document interne, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (juin 2004). *Plan de communication 2004-2005*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (18 octobre 2004). *Programme Partenariat Nord-Sud. Premier versement de 315 000\$ à un partenaire du Burkina Faso*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (11 novembre 2004). *Des coopérateurs d'exception aux quatre coins du monde*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (novembre 2004a). *Plan de communication 2005-2008*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins [s.d.]. *Partenariat Nord-Sud. Votre caisse a répondu à l'appel*, Dépliant, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2005). *Rapport d'activités 2004*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2005a). *35 ans de développement international*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2005b). *L'accessibilité des services financiers, une priorité*, Document vidéo institutionnel, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (septembre 2005). *Supervision: une responsabilité à partager? Positionnement de DID en matière de supervision*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins – Agence canadienne de développement international [s.d.]. *L'ACDI et DID: 35 ans de partenariat et de résultats*.
- Développement international Desjardins (2006). *Rapport d'activités 2005*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2006a). *Note de service. Sondage sur la notoriété de DID dans Desjardins*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2006b). *Au service des entrepreneurs*, Document vidéo institutionnel, Lévis, DID.

- Développement international Desjardins (6 février 2006). *Semaine du développement international: DID rend hommage à ses collaborateurs exceptionnels*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (24 août 2006). *Développement international Desjardins s'associe à La grande collecte de livres de la Fondation des parlementaires québécois*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (17 octobre 2006). *Développement international Desjardins lance le concours jeunesse Jefaismapart.Coop*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (31 octobre 2006). *Planification des actions de communication – an 2 (2006)*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (10 novembre 2006). *Un nouvel acteur fait son entrée sur la scène de la microfinance*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (décembre 2006). *Manuel du conseiller terrain*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2007). *Rapport d'activités 2006*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2007a). *Partenaires et complices*, Document vidéo institutionnel, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (7 février 2007). *Semaine du développement international: DID rend hommage à quatre partenaires exceptionnels*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (31 mars 2007). *Allocution de M. Marcel Lauzon, président du conseil d'administration de Développement international Desjardins*, Montréal.
- Développement international Desjardins (16 mai 2007). *Développement international Desjardins lance une nouvelle programmation de quatre ans en collaboration avec le Partenariat canadien de l'ACDI*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (20 septembre 2007). *Développement international Desjardins lance la seconde édition du concours jeunesse Jefaismapart.Coop*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins [s.d.]. *Expérience professionnelle*, Lévis, DID.

- Développement international Desjardins (2008). *Rapport d'activités 2007*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2008a). *Le financement agricole au cœur du développement rural*, Document vidéo institutionnel, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (24 janvier 2008). *La Fondation des parlementaires québécois lance la 3^e édition de son projet de sensibilisation à la coopération internationale*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (4 février 2008). *DID rend hommage à quatre partenaires exceptionnels du secteur de la finance de proximité*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (6 février 2008). *Près de 300 jeunes Canadiens expriment leur opinion sur la microfinance dans le cadre du concours Jefaismapart.Coop de DID*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (18 mars 2008). *Québec accueillera le Rendez-vous de la coopération québécoise et canadienne dans la Francophonie*, Communiqué de presse.
- Développement international Desjardins (29 mars 2008). *Allocution de M. Marcel Lauzon, président du conseil d'administration et de M^{me} Anne Gaboury, présidente-directrice générale de Développement international Desjardins, à l'occasion des Assemblées générales annuelles 2008 du Mouvement Desjardins*, Centre des congrès de Québec.
- Développement international Desjardins [s.d.]. *FONIDI. Le Fonds d'Investissement pour le Développement International*, Lévis.
- Développement international Desjardins [s.d.]. *Travailler à DID : pour élargir les frontières de la finance*, Lévis.
- Développement international Desjardins (2009). *Rapport d'activités 2008*, Lévis, DID.
- Développement international Desjardins (2010). *Rapport d'activités 2009*, Lévis, DID.
- Diagne, F. et al. (août 1990). *Projet d'appui aux opérations bancaires mutualistes en République du Sénégal – Plan d'exécution*, Lévis, SDID.

Direction Communication et Publicité institutionnelle de la Fédération des caisses Desjardins du Québec et Développement international Desjardins (28 juin 2006). *Plan de communication interne – Développement international Desjardins*, Lévis, Développement international Desjardins.

Direction Coordination de la mise en marché et du décloisonnement (juin 1995). *Guide spécifique d'utilisation et d'application du symbole et de la signature des sociétés, des filiales et des organismes de services de Desjardins – Développement international Desjardins*, Lévis, Mouvement Desjardins.

Direction des communications – Développement international Desjardins (avril 1999). *Plan de visibilité DID au sein du Mouvement des caisses Desjardins*, Lévis, DID.

Direction des communications (août 2000). *Étude d'impact de la campagne d'information 2000 auprès des employés du Mouvement Desjardins*, Lévis, Desjardins – Le Bureau de Sondages.

Direction des communications (17 septembre 2006). *Le point sur la nouvelle identification visuelle de DID*, Lévis, DID.

Doray, M. (1988). « La pratique coopérative en Afrique : l'expérience de la SDID », dans Thérien, J.-Ph., (dir.), *La quête du développement. Horizons canadien et africain*, Montréal, ACFAS, p. 183-195.

Doray, M. (février 2000). *Une inoubliable décennie aux commandes de DID*, Lévis, SDID.

Émond, P., J.-B. Fournier et C.G. Moreau (mai 1992a). *Projet d'assistance technique aux opérations bancaires mutualistes (ATOMBS) – rapport de fin de projet*, Lévis, SDID.

En Mouvement (janvier 1995). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 8, n° 1.

En Mouvement (janvier 2000). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 13, n° 1.

Finance et communautés (automne 2000). Lévis, DID, vol. 1, n° 1.

Finance et communautés (printemps 2001). Lévis, DID, vol. 1, n° 2.

Finance et communautés (automne 2001). Lévis, DID, vol. 2, n° 1.

Finance et communautés (janvier 2005). Lévis, DID, vol. 1.

Finance et communautés Express (mai 2005). Lévis, DID, vol. 1, n° 2.

- Finance et communautés* (septembre 2005). Lévis, DID, vol. 1.
- Finance et communautés Express* (décembre 2005). Lévis, DID, vol. 1, n° 4.
- Finance et communautés* (juin 2006). Lévis, DID, vol. 2.
- Finance et communautés Express* (septembre 2006). Lévis, DID, vol. 7, n° 2.
- Finance et communautés* (janvier 2007). Lévis, DID, vol. 8, n° 1.
- Finance et communautés* (juin 2007). Lévis, DID, vol. 8, n° 2.
- Finance et communautés* (octobre 2007). Lévis, DID, vol. 8, n° 3.
- Finance et communautés Express* (février 2008). Lévis, DID, vol. 9, n° 1.
- Finance et communautés* (mai 2008). Lévis, DID, vol. 9, n° 2.
- Finance et communautés* (septembre 2008). Lévis, DID, vol. 9, n° 3.
- Finance et communautés* (janvier 2009). Lévis, DID, vol. 10, n° 1.
- Finance et communautés* (juillet 2009). Lévis, DID, vol. 10, n° 2.
- Finance et communautés* (janvier 2010). Lévis, DID, vol. 11, n° 1.
- Fortin, P. (août 1985). *Mission d'étude de préféabilité – privatisation du projet de commercialisation de la pêche au Sénégal (CAPAS)-Résumé administratif du rapport final et recommandations*, Lévis, SDID.
- Giguère, P. (août 1985). *Développement des coopératives d'épargne et de crédit Burkina Faso. Période du 31 décembre 1981 au 31 octobre 1984. Rapport narratif final*, Lévis, SDID.
- Girard, J.-P. (2001). « Le Québec et le Mouvement Desjardins », dans A.-G. Gagnon et J.-P. Girard (dir.), *Le mouvement coopératif au cœur du XXI^e siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 59-71.
- Guimont, L. (mercredi 31 janvier 2007). « Développement international Desjardins – Une caisse sans guichets », *Le Devoir*, B5.
- Information spécialisée* (juin 1995). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec.
- Information spécialisée* (décembre 1995). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec.
- Information spécialisée* (juin 2000). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, n° 6.

Information spécialisée (septembre 2000). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec.

Information spécialisée (octobre 2000). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, n° 10.

Institut coopératif Desjardins (1968). *Réflexion faite – l'institut coopératif Desjardins cinq ans après*, Lévis, Institut coopératif Desjardins.

Koch, R. et al. (novembre 1991). *Projet accès des femmes au crédit (AFCRED). Plan de gestion*, Lévis, SDID.

Lachance, G. (1997). « Les valeurs chez Alphonse Desjardins », dans B. Lévesque (dir.), *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 273-276.

La Compagnie internationale de développement régional ltée (1980). *Rapport annuel 1979*, Lévis, CIDR.

Lagacé, M. et P. Larocque (janvier 1994). *Programme d'appui aux mutuelles d'épargne et de crédit au Sénégal (PAMECAS) – plan de gestion*, Lévis, SDID.

Lagacé, M. et C.G. Moreau (septembre 1996). *Projet d'appui à la réglementation sur les mutuelles d'épargne et de crédit (PARMEC/UEMOA) – Rapport de fin de projet*, Lévis, DID.

Lapointe, Cl., P. Fortin et M.L. Fréchette (mars 1992). *Projet d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou. Plan d'exécution*, Lévis, SDID.

L'À-propos (6 novembre 1995). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec.

La Revue Desjardins (1970). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 36, n° 7.

La Revue Desjardins (1972). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 38, n° 5.

La Revue Desjardins (1975). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 41, n° 5.

La Revue Desjardins (1979). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 45, n° 2.

La Revue Desjardins (1980). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 46, n° 1.

La Revue Desjardins (1981). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 47, n°s 4-5.

- La Revue Desjardins* (1981). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 49, n^{os} 4-6.
- La Revue Desjardins* (1985). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 51, n^o 1.
- La Revue Desjardins* (1985). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 51, n^{os} 3-5-6.
- La Revue Desjardins* (1986). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 52, n^{os} 1-2-3-4-6.
- La Revue Desjardins* (1988). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 54, n^{os} 2-3.
- La Revue Desjardins* (1991). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 57, n^{os} 3-5-6.
- La Revue Desjardins* (1992). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 58, n^o 1.
- La Revue Desjardins* (1993). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 59, n^{os} 1-4-5.
- La Revue Desjardins* (1994). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 60, n^{os} 1-2-5.
- La Revue Desjardins* (1995). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 61, n^{os} 1-2-4-5.
- La Revue Desjardins* (1996). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 62, n^{os} 1-2-4.
- La Revue Desjardins* (1997). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 63, n^{os} 1-4.
- La Revue Desjardins* (1998). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 64, n^{os} 2-4.
- La Revue Desjardins* (1999). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 65, n^{os} 1-3-4.
- La Revue Desjardins* (2000). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 66, n^{os} 1-2-4.
- La Revue Desjardins* (2001). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 67, n^{os} 2-3-5.
- La Revue Desjardins* (2003). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 69, n^o 4.

- La Revue Desjardins* (2006). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 72, n° 3.
- Larocque, P. (juillet 1993). *Identification de projet d'intervention auprès de l'ACE (agence de crédit pour entreprises privées)*, Lévis, SDID.
- Le Bureau de sondages Desjardins (août 2000). *Étude d'impact de la campagne d'information 2000 auprès des employés du Mouvement Desjardins*, Lévis, Le Bureau de sondages Desjardins.
- Le Point* (30 octobre 1995). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec.
- Le Point* (4 décembre 1995). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec.
- Le Trait d'Union* (27 octobre 1995). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec.
- « Les 20 ans de l'ACDI: de Maurice Strong à Margaret Catley-Carlson » (été-automne 1988), *Développement*, p. 58-68.
- Ma Caisse* (novembre-décembre 1995). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, p. 12-13.
- Malservisi, M.-F. et M.N. Tereraho (1996). *Vingt-cinq ans de coopération internationale de Desjardins: un portrait général des interventions de DID*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal.
- Malservisi, M.-F. et M.N. Tereraho (1996a). *Desjardins en Afrique: interventions pour un développement durable*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal.
- Malservisi, M.-F. et M.N. Tereraho (1997). *Mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit en Afrique francophone: les COOPEC classiques: quelques expériences de mise en place par DID, CICM et USBR*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal.
- Mercure, Ph. (lundi 4 juin 2007). « La coopérative, un exemple », *La Presse Affaires*, p. 1-4.
- Mes Finances – Ma Caisse* (novembre-décembre 2003, janvier 2004). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 40, n° 5.
- Mes Finances – Ma Caisse* (juin-juillet-août 2006). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 43, n° 3.

Mes Finances – Ma Caisse (novembre-décembre 2006). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 43, n° 5.

Mes Finances – Ma Caisse (juin-juillet-août 2007). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 44, n° 3.

Mes Finances – Ma Caisse (novembre-décembre 2007). Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 44, n° 5.

Morin, G. (octobre 1985). *Assistance technique au ministère du Développement rural (DAC) Burkina Faso. Rapport narratif final, décembre 1982 à mai 1985*, Lévis, SDID.

Mouvement des caisses populaires Desjardins (2005). *Rapport de responsabilité sociale et coopératif 2004*, Lévis, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.

Mouvement des caisses populaires Desjardins (2006). *Rapport annuel 2005*, Lévis, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.

Mouvement des caisses populaires Desjardins (2006a). *Rapport de responsabilité sociale et coopératif 2005*, Lévis, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.

Mouvement des caisses populaires Desjardins (octobre 2006). *Plan stratégique 2006-2008*, Lévis, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.

Mouvement des caisses populaires Desjardins (17 octobre 2007). *Un centenaire au service des jeunes*. Communiqué de presse.

Mouvement des caisses populaires Desjardins (2008). *Rapport de responsabilité sociale et coopératif 2007*, Lévis, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.

Mouvement des caisses populaires Desjardins (15 mars 2008). *Madame Monique F. Leroux devient la première femme à accéder à la présidence du Mouvement des caisses Desjardins*, Communiqué de presse.

Opération Haute-Volta inc. (mai 1978). *Évaluation du projet de développement rural dans l'O.R.D. du centre-est Haute-Volta*, Lévis, SDID.

Paradis, G. (septembre 2001). «Le modèle coopératif, un dinosaure?», *Actes du Séminaire «L'avenir de la finance communautaire»*, Québec, 3 et 4 octobre 2000, Lévis, DID – Direction de la systématisation et de l'instrumentation, p. 103-112.

Par Ailleurs (octobre 1993). Lévis, SDID, vol. 1, n° 1.

- Par Ailleurs* (mai 1994). Lévis, DID, vol. 1, n° 2.
- Par Ailleurs* (octobre 1994). Lévis, DID, vol. 2, n° 1.
- Par Ailleurs* (septembre 1995). Lévis, DID, vol. 2, n° 2.
- Par Ailleurs* (hiver 1996). Lévis, DID, vol. 3, n° 1.
- Par Ailleurs* (automne 1996). Lévis, DID, vol. 3, n° 2.
- Par Ailleurs* (hiver 1997). Lévis, DID, vol. 4, n° 1.
- Par Ailleurs* (automne 1997). Lévis, DID, vol. 4, n° 2.
- Par Ailleurs* (printemps 1998). Lévis, DID, vol. 5, n° 1.
- Par Ailleurs* (1998). Lévis, DID, vol. 5, n° 2.
- Par Ailleurs* (printemps 1999). Lévis, DID, vol. 6, n° 1.
- Par Ailleurs* (automne 1999). Lévis, DID, vol. 6, n° 2.
- Par Ailleurs-DID : 30 ans au service des communautés locales* (hiver 2000). Lévis, DID, vol. 7, n° 1.
- Parent, G. et Cl. Lapointe (juillet 1992). *Projet d'appui institutionnel de la Fédération du Saguenay – Lac-Saint-Jean et Solidarité – Canada – Sahel au réseau des caisses populaires du Burkina Faso (RCPB). Plan d'exécution*, Lévis, SDID.
- Partenaires Nord-Sud* (février 2004). Lévis, DID, Bulletin 1.
- Partenaires Nord-Sud* (août 2004). Lévis, DID, Bulletin 2.
- Partenaires Nord-Sud* (février 2005). Lévis, DID, Bulletin 3.
- Partenaires Nord-Sud* (décembre 2005). Lévis, DID, Bulletin 4.
- Partenaires Nord-Sud* (juillet 2006). Lévis, DID, Bulletin 5.
- Partenaires Nord-Sud* (décembre 2006). Lévis, DID, Bulletin 6.
- Partenaires Nord-Sud* (juin 2007). Lévis, DID, Bulletin 7.
- Partenaires Nord-Sud* (décembre 2007). Lévis, DID, Bulletin 8.
- Pelletier, J. (juillet 2000). *Révision du site Internet de DID-étude d'opportunité*, Lévis, DID.
- Programme d'appui à la mobilisation de l'épargne dans la francophonie (PAMEF). *Contribution des coopératives d'épargne et de crédit à la lutte contre la pauvreté : le financement de petites initiatives économiques (microcrédit), Bamako (République du Mali), du 2 au 5 décembre 1996*,

Cotonou-Lévis, Programme d'appui à la mobilisation de l'épargne dans la francophonie (PAMEF) – Développement international Desjardins, Séminaire technique n° 2, 1996.

Roy, R., P. Préault et D. Croteau (1975). *Hydraulique rurale au Sénégal – Rapport de mission*, Lévis, CIDR.

Service des relations institutionnelles (novembre 1993). *Plan annuel 1994 – Service des relations institutionnelles*, Lévis, DID.

Service des relations institutionnelles (novembre 1994). *Plan de travail annuel 1995*, Lévis, DID.

Société de développement international Desjardins (février 1980). *Développement d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit en Haute-Volta. Plan d'opération 1980-1984. Phase 1980-1981*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1981). *Rapport annuel 1980*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1982). *Rapport 1981*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1983). *Rapport 1982*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1984). *Rapport 1983*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1985). *Rapport annuel 1984*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (février 1985). *Programme d'expansion des coopératives d'épargne et de crédit au Burkina Faso. 1985-1990*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1986). *Rapport 1985*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1987). *Rapport annuel 1986*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (septembre 1987). *Offre de services pour le programme pro-pêche Sénégal, composante servi-pêche*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1988). *Rapport annuel 1987*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1989). *Rapport annuel 1988*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (avril 1989). *Programme Pro-pêche. Plan d'exécution an 1*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (avril 1989a). *Organismes et programmes de crédit au secteur de la pêche artisanale – annexe A*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1990). *Rapport annuel 1989*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1990a). *SDID une coopération entre partenaires*, Document vidéo institutionnel, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (juin 1990). *Programme Pro-pêche. Plan d'exécution an 2*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1991). *Rapport 1990*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1992). *Rapport 1991*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (mars 1992). *Support à la lutte contre le sida au Sénégal – plan de gestion*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (mars 1992b). *Projet d'appui à la réglementation sur les mutuelles d'épargne et de crédit (UMO) – plan de gestion*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1993). *Rapport annuel 1992*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (décembre 1993). *Démarrage d'une coopérative d'épargne et de crédit. Guide pratique*, Lévis, SDID, décembre 1993.

Société de développement international Desjardins (décembre 1993a). *Faisabilité de programme – annexe G*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1994). *Rapport annuel 1993*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (novembre 1994). *Projet d'appui à la réglementation sur les mutuelles d'épargne et de crédit (UEMOA) plan d'exécution*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (1995). *Rapport annuel 1994*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (février 1995). *Programme d'appui aux mutuelles d'épargne et de crédit au Sénégal (PAMECAS)-plan d'exécution*, Lévis, SDID.

Société de développement international Desjardins (mars 1995). *Projet d'accès des femmes sénégalaises aux services financiers (AFSSEF) – plan d'exécution*.

SOM Recherches et sondages (juin 2006). *Sondage sur développement international Desjardins ainsi que sur le plan stratégique 2006-2008 du Mouvement Desjardins. Rapport préliminaire*.

Tendances et performances (avril 2006). Lévis, DID.

Tendances et performances (octobre 2006). Lévis, DID.

Tendances et performances (avril 2007). Lévis, DID.

Tendances et performances (octobre 2007). Lévis, DID.

Tendances et performances (novembre 2008). Lévis, DID.

Tendances et performances (mars 2009). Lévis, DID.

Thibeault, G. (octobre 1999). *Étude de faisabilité pour l'informatisation du Réseau des caisses populaires du Burkina, dans le cadre du projet FINACO (Programme régional d'appui technique aux finances communautaires)*, Lévis, DID.

Université Laval (23 janvier 1997). «L'Université Laval obtient une Chaire de recherche et de formation en développement international», Communiqué de presse, Service des communications.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A. et Fr. Aggeri (janvier 2008). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 180, p. 131-157.
- Ackerman, R.W. et R. Bauer (1973). *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston, Reston Publishing Co.
- Adler, N.J. (1994). *Comportement organisationnel. Une approche multi-culturelle*, Ottawa, Éditions Reynald Goulet inc.
- Albert, A. et A. Beaufile (1987). « Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise », dans A. Beaufile et J.M. Guiot, *Gestion stratégique de l'organisation*, Boucherville, Gaëtan Morin, p. 253-265.
- Argenti, P. et J. Forman (2002). *The Power of Corporate Communication. Crafting the Voice and Image of Your Business*, New York, Toronto, McGraw-Hill.
- Balmer, J.M. et E.R. Gray (1999). « Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 4, n° 4, p. 171-176.
- Barrett, R. (2004). *Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.
- Bartoli, A. (1990). *Communication et organisation: pour une politique générale cohérente*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Bastien, G. (2002). *Publicité institutionnelle et recherche de cohérence: le cas de la campagne de publicité institutionnelle télévisée du Mouvement Desjardins entre 1969 et 2000*, Mémoire (M.A.), Québec, Département d'information et de communication, Université Laval.
- Beauchamp, M. (1975). « La caisse populaire: une idée qui a fait le tour du monde », *La revue Desjardins*, Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 41, n° 5, p. 49-52.
- Beauchamp, M. (1981). « La présence du Mouvement Desjardins sur la scène internationale », *La Revue Desjardins*, Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 47, n° 1, p. 7-11.
- Beauchamp, M. (1986). « Organisations coopératives et communication. Du "catéchisme des caisses populaires" au marketing "Desjardins" », *Communication*, vol. 8, n° 1, p. 129-167.
- Beauchamp, M. (1989). *La communication et les organisations coopératives: le cas du Mouvement des caisses Desjardins*, Boucherville, G. Morin.

- Beauchamp, M. (1991). *Les caisses dans les établissements scolaires au Québec (1900-1990)*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, n° 27.
- Beauchamp, M. (1994). *Communication et bilan social : le cas du Mouvement Desjardins*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, n° 61.
- Beauchamp, M. et A. Rhéaume (1994). « Communication institutionnelle et recherche de cohérence : le cas de la semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle du mouvement Desjardins entre 1970 et 1992 », *Communication*, vol. 15, n° 1, p. 60-87.
- Beauchamp, M. et Ch. De Corte (2003). « Communication institutionnelle et valorisation du rôle du fondateur : le Centenaire du Mouvement Desjardins », dans J. Crête (dir.), *La science politique au Québec. Le dernier des maîtres fondateurs*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 359-390.
- Beaudry, J.-P. (2006). *L'identité organisationnelle : l'enjeu principal de la gestion de la communication organisationnelle ? Analyse du positionnement des différentes parties prenantes en regard de l'identité coopérative du Mouvement Desjardins*, Thèse (Ph. D.), Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Bedouet, M. et F. Cuisiniez (1995). *Vocabulaire de la communication*, Paris, ESF Éditeur.
- Beeraj, C. (2001). *L'adaptation du Mouvement des caisses Desjardins à la pluralité ethnique*, Thèse (Ph. D.), Département de science politique, Université Laval.
- Béland, Cl. et al. (1997). *Limites et potentialités du modèle coopératif : Faut-il changer de modèle ?*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal.
- Bélanger, G. (1997). « L'internationalité du projet d'Alphonse Desjardins » dans B. Lévesque (dir.), *Desjardins : une entreprise et un mouvement ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 255-259.
- Bélanger, G. et C. Genest (2000). *La Caisse populaire de Lévis, 1990-2000 : là où tout a commencé*, Sainte-Foy et Lévis, Éditions MultiMondes et Éditions Dorimène.
- Bélanger, P.R., M. Grant et B. Lévesque (dir.) (1994). *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

- Bergeron, P.G. (1997). *La gestion moderne. Une vision globale et intégrée*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Bergeron, P.G. (2001). *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*, Boucherville, Gaëtan Morin.
- Bertrand, Y. et B. Vallée (1995). *Communication et environnements organisationnels*, Sainte-Foy, Télé-université.
- Bessette, G. (1993). « Communication pour le développement et transfert de connaissances : au-delà des pratiques émetteur-récepteur », *Communication*, vol. 14, n° 2, p. 139.
- Bessette, G. (2004). *Communication et participation communautaire: guide pratique de communication participative pour le développement*, Sainte-Foy, Ottawa, Presses de l'Université Laval, Centre de recherches pour le développement international.
- Birchall, J. (2004). *Cooperatives and the Millenium Development Goals*, Geneva, International Labour Organization.
- Boiral, O. (2007). *Environnement et gestion: de la prévention à la mobilisation*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Bouchet, M.-H. (2005). *La globalisation: introduction à l'économie du nouveau monde*, Paris, Pearson Education France.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper Editions.
- Brouillet, A. (1990). *Valeurs du fondateur, publications et communication organisationnelle: cas de la revue Desjardins*, Essai (M.A.), Département d'information et de communication, Université Laval.
- Bureau international du Travail (juin 2010). « La "participation": de nouveaux partenariats pour le développement », *Conférence internationale du travail, Rapport V (1). Promotion des coopératives*, 89^e session.
- Cabin, Ph. et J.-Fr. Dortier (2005). *La communication: état des savoirs*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines.
- Calais, P. (2003). *L'entreprise au-delà de l'économie. Les enjeux de la communication d'entreprise dans un monde globalisé*, Paris, Descartes et Cie.
- Capron, M. et Fr. Quairel-Lanoizelée (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.

- Cardin, M. (1992). *Archivistique: information, organisation, mémoire. L'exemple du Mouvement coopératif Desjardins. 1900-1990*, Thèse (Ph. D.), Québec, Université Laval, Faculté des lettres.
- Caroll, A. (1999). « Corporate social responsibility », *Business and Society*, Chicago, vol. 38, n° 3.
- C.C.P.E.D.Q. (1986). *Bâtir un avenir qui nous ressemble*, Résumé des assises du 14^e Congrès Desjardins, Lévis.
- Certo, S.C. et S.T. Certo (2006). *Modern Management*, Upper Saddle River, Pearson/Prentice Hall.
- Chauveau, A. et J.J. Rosé (2003). *L'entreprise responsable: développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Cheney, G. et L.T. Christensen (2001). « Organizational identity. Linkages between internal and external communication », dans F.M. Jablin et L.L. Putnam (dir.), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001, p. 231-269.
- Clampitt, Ph.G. (2010). *Communicating for Managerial Effectiveness*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Commission internationale d'étude des problèmes de la communication (1980). *Voix multiples, un seul monde: Communication et société, aujourd'hui et demain*, Paris, Unesco.
- Communication for Development Roundtable Report. Focus on Sustainable Development* (6-9 september 2004). 9th United Nations Communication for Development Roundtable, Rome, FAO Report, april 2005.
- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (2004). *Communication d'informations concernant l'impact des entreprises sur la société: tendances et problèmes actuels*, New York, Genève et Nations Unies.
- Côté, D. (2001). *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Côté, D. (2001). « Le Mouvement des caisses Desjardins: holding coopératif à la croisée des chemins », dans D. Côté (dir.), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 310-331.

- Côté, D. (2001a). « Desjardins, entre rupture et continuité... L'identité coopérative, handicap ou avantage concurrentiel? », dans A.G. Gagnon et J.-P. Girard (dir.), *Le mouvement coopératif au cœur du XXI^e siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 38-57.
- Croteau, R. (2004). *Un patrimoine coopératif défiguré et dénaturé*, Sainte-Foy, Éditions MultiMondes.
- D'Almeida, N. et Th. Libaert (2000). *La communication interne de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- De Corte, Ch. (2002). *La célébration d'anniversaires comme activité de relations publiques: le cas du centenaire du Mouvement Desjardins*, Mémoire (M.A.), Québec, Département d'information et de communication, Université Laval.
- De Corte, Ch. (2006). « Communication institutionnelle et pseudo-événement: le Centenaire du Mouvement Desjardins », *Le Rendez-vous de la recherche en communication. Actes du colloque 16 mars 2006*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 103-115.
- De Corte, Ch. (2009). *Communication publique et coopération à l'échelle internationale: le projet de communication institutionnelle de développement international Desjardins*, Thèse (Ph. D.), Communication publique, Université Laval.
- De la Broise, P. et Th. Lamarche (2006). *Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- Diene, B. (2003). *L'adaptation à la diversité ethnique et culturelle des caisses populaires et d'économie du Mouvement Desjardins: les représentations sociales du phénomène construites par les communautés culturelles et par l'institution*, Thèse (Ph. D.), Québec, Département d'histoire, Université Laval.
- Downs, C.W. et A.D. Adrian (2004). *Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*, New York, The Guilford Press.
- Dubigeon, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour une entreprise responsable?*, Paris, Village Mondial.
- Dutermé, Cl. (2002). *La communication interne en entreprise: l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck.
- Dutton, J.E. et E. Ottensmeyer (1987). « Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions, and Contexts », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 2, p. 355-365.

- Échaudemaison, Cl.-D. et al. (2006). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Paris, Nathan.
- Élie, B. (1997). «Le Mouvement Desjardins de l'an 2000: des changements obligés», dans B. Lévesque (dir.), *Desjardins: une entreprise et un mouvement?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 115-127.
- Etchegoyen, A. (1993). *Le temps des responsables*, Paris, Julliard.
- Ewing, R.P. (1987). *Managing the New Bottom-line: Issues Management for Senior Executives*, Homewood, Dow Jones-Irving.
- Favreau, L. (2002). *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Férone, G. (2001). «Racines et évolution de l'investissement socialement responsable dans le monde», *Le développement durable*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 7-81.
- Floris, B. (1996). *La communication managériale: la modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Foulard, Cl. (1998). *L'entreprise communicante*, Paris, Hermès.
- Frankental, P. (printemps 2001). «Corporate responsibility: A PR Invention?», *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, n° 1, p. 18-23.
- Gagnon, A.-G. et J.-P. Girard (2001). *Le mouvement coopératif au cœur du XXI^e siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Gillis, T.L. (dir.) (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Giroux, N. (1993). *Changement stratégique dans une institution: le cas Visa Desjardins*, Boucherville, G. Morin.
- Giroux, N. et L. Dubreuil (décembre 1994). *L'éducation coopérative au Mouvement Desjardins: de la pratique à la théorie*, Montréal, HEC, Cahier de recherche n° 94, p. 1.
- Gray, E.R. et J.M. Balmer (octobre 1998). «Managing corporate image and corporate reputation», *Long Range Planning*, vol. 31, n° 5, p. 695-702.
- Grant, M., J. Bélanger et D. Thuot (2006). *L'implantation de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier.

- Grondin, Ph. (1939). *Catéchisme des Caisses populaires*, Lévis, Fédération des Caisses populaires Desjardins de Québec.
- Grunig, J.E. et T. Hunt (1984). *Managing public relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L.A., J.E. Grunig et D.M. Dozier (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Gryspeert, A. (2000). « Construire les relations publiques pour les comprendre et les analyser », dans Chr. Le Moënné (dir.), *Sciences de la société. La communication organisationnelle en débat*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, p. 261-277.
- Gudykunst, W.B. et B. Mody (2002). *Handbook of International and Intercultural Communication*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Guillemet, P. (1993). *Organisation et contexte québécois. Une perspective communicationnelle*, Sainte-Foy, Télé-université.
- Guyot, B. (2006). *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, Paris, Hermès-Lavoisier.
- Hainsworth, B. et M. Meng (1988). « How Corporations Define Issue Management », *Public Relations Review*, vol. 14, n° 4, p. 18-30.
- Harbour, L. (1993). *Communication, responsabilité sociale et gestion des enjeux sociaux: Le cas du virage environnemental du Mouvement des caisses Desjardins*, Essai (M.A.), Québec, Université Laval.
- Harris, Th. et M.D. Nelson (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*, New York, Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, R.L. (1990). « Corporate issues management: theoretical underpinnings and research foundations », *Public Relations Research Annual*, vol. 2, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, p. 29-65.
- Heath, R.L. (2000). *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Heath, R.L. (2002). « Editorial », *Journal of Public Affairs*, vol. 2, n° 2, p. 206-208.
- Heath, R.L. (2002a). « Issues management: Its past, present and future », *Journal of Public Affairs*, vol. 2, n° 2, p. 209-214.
- Heath, R.L. (2005). *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

- Heath, R.L. et W.Th. Combs (2006). *Today's Public Relations : An Introduction*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Heath, R.L. et R.A. Nelson (1986). *Issues Management. Corporate Public Policymaking in an Information Society*, Beverly Hills, Sage Publications.
- Heude, R.-P. (1993). *Dictionnaire analogique de la publicité et des médias*, Paris, Eyrolles.
- Jablin, F.M. et L.L. Putnam (2001). *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Johnson, J.D. (1993). *Organizational Communication Structure*, Norwood, Ablex.
- Kiriakidou, O. et L. Millward (2000). « Corporate identity: external reality or internal fit ? », *Corporate Communications : An International Journal*, vol. 5, n° 1, p. 49-58.
- Laflamme, M. (1981). *Le management: approche systémique: théorie et cas*, Chicoutimi, G. Morin.
- Laflamme, M. (1981a). *La gestion moderne des coopératives*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- Laflamme, M. (1982). *Le projet coopératif québécois: un projet social?*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- Lafrance, A.-A. (2003). *Réseaux et programmes de communication interne: pour des éléments de communication interne plus efficaces*, Montréal, Éditions Nouvelles.
- Lafrance, J.-P. (2006). « Cinquante ans d'histoire du développement international selon trois grands paradigmes de communication », dans J.-P. Lafrance, A.-M. Laulan et C. Rico de Sotelo (dir.), *Place et rôle de la communication dans le développement international*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 9-28.
- Lafrance, J.-P., A.-M. Laulan et C. Rico de Sotelo (2006). *Place et rôle de la communication dans le développement international*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lamizet, B. et A. Silem (1997). *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Paris, Ellipses.
- Laramée, A. et B. Vallée (1991). *La recherche en communication. Éléments de méthodologie*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- Lavigne, A. (2005). « L'omniprésence des relationnistes. Des relations de presse stratégiques aux pratiques hors du contrôle des journalistes », dans M.-Fr. Bernier *et al.* (dir.), *Pratiques novatrices en communication publique. Journalisme, relations publiques et publicité*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 103-126.
- Lerner, D. (1958). *The Passing of Traditional Society: Modernizing the Middle East*, New York, Free Press.
- Lesourd, J.-B. et S. Schilizzi (2001). *The Environment in Corporate Management*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Létourneau, J. (2006). *Le coffre à outils du chercheur débutant : guide d'initiation au travail intellectuel*, Montréal, Boréal.
- Lévesque, B., M. Bouchard et M. Grant (1997). « Le Mouvement Desjardins : quelques enjeux majeurs », dans B. Lévesque, *Desjardins : une entreprise et un mouvement ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. ix-xx.
- Lévesque, B., P.R. Bélanger et L. Mager (1997). *On prend notre place ! Réingénierie : colloque syndical « Desjardins et la réingénierie »*, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Lévesque, B. et M.-C. Malo (1996). « A New Desjardins in the Age of Globalization », dans J.L. Monzon Campos, R. Spear et A. Thomas (dir.), *Cooperatives Markets Cooperative Principles*, Liège, International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy, p. 165-198.
- Libaert, Th. (2005). *La communication d'entreprise*, Paris, Economica.
- Maisonnette *et al.* (2003). *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Maisonnette, D. (printemps-été 2004). « Relations publiques B2B et prises de décision. Influence sur les publics institutionnels », *Communication*, vol. 23, n° 1, p. 42-74.
- Martinez, I.B. *et al.* (été 2006). « La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives de services financiers : de nouvelles réalités canadiennes », *Gestion*, vol. 31, n° 2, p. 110-118.
- Masmoudi, M. (1979). « Third World News and Views: The New World Information Order », *Journal of Communication*, vol. 29, n° 2, p. 172-185.
- Massé, P. (1992). *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- Mayer, R. et al. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Montréal, G. Morin.
- Melkote, S. (1991). *Communication for Development in the Third World: Theory and Practice*, Newsbury Park, Sage Publications.
- Miller, C. (1999). *Organizational Communication. Approaches and Processes*, Belmont, Wadsworth Publishing Company.
- Milon, A. et M. Jouve (1996). *Communication et organisation des entreprises. Approche critique et cas pratiques*, Rosny, Bréal.
- Mody, B. (2003). *International and Development Communication. A 21st Century Perspective*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Morel, Ph. (2000). *La communication d'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Morel, Ph. (2006). *Dictionnaire de la communication d'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Morency, P. (2000). *Alphonse Desjardins et le catéchisme des caisses populaires*, Sillery, Septentrion.
- Moumouni, Ch. (1997). *Communication et développement: état de la question et enjeux*, Mémoire (M.A.), Communication publique, Université Laval.
- Moumouni, Ch. (été 2005). « Communication participative et appropriation du nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) », *Communication*, vol. 24, n° 1, p. 211-224.
- Moumouni, Ch. et O. Ukaga (25-28 octobre 2006). « From Modernization Theory to Participatory Leadership Communication: A New Model for Sustainable Development », *World Congress on Communication for Development*, Rome.
- Mowlana, H. et L. Wilson (1990). *The Passing of Modernity: Communication and the Transformation of Society*, White Plain, Longman.
- Paquet-Sévigny, Th. (1996). *Communication et développement international*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Parenteau, R. (1997). « Le Mouvement Desjardins dans le système financier québécois: une institution différente? », dans B. Lévesque (dir.), *Desjardins: une entreprise et un mouvement?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 15-24.
- Pasquero, J. (1990). « Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles dans les sociétés industrielles », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Tome 2, p. 73-112.

- Pasquero, J. (2002). « L'entreprise et son environnement sociopolitique », dans R. Miller (dir.), *La direction des entreprises, concepts et applications*, Montréal, Mc Graw-Hill, p. 168-204.
- Pasquero, J. (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Le concept et sa portée », dans M.-Fr. Turcotte et A. Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 112-143.
- Pemartin, D. (1990). *L'entreprise vue par ses salariés. Systèmes de valeurs, stéréotypes, mythes, rumeurs*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Post, J.E., L.E. Preston et S. Sachs (2002). *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, Stanford University Press.
- Poulin, P. (1990). *Histoire du Mouvement Desjardins. Desjardins et la naissance des caisses populaires 1900-1920*, Tome 1, Montréal, Éditions Québec Amérique.
- Poulin, P. (2000). *Desjardins. 100 ans d'histoire*, Sainte-Foy et Lévis, Les Éditions MultiMondes et Les Éditions Dorimène.
- Poulin, P. et B. Tremblay (2005). *Desjardins en mouvement. Comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*, Montréal, Lévis, Presses HEC Montréal, Éditions Dorimène.
- Poupart, J. et al. (2000). « Definition and interpretation in cross-cultural organizational culture research », dans N.M. Ashkanasy et al. (dir.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 447-464.
- Preston, L.E. et J.E. Post (1975). *Private Management and Public Policy*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Proulx, S. (janvier-avril 1994). « Communication publique, identité culturelle et rapports sociaux », *Recherches sociographiques*, vol. 35, n° 1, p. 87-96.
- Ravault, R.-J. (1984). *Le modèle victimisant et la théorie du récepteur actif dans l'étude des communications internationales et de leurs conséquences*, Montréal, McGill University-Graduate Program in Communications.
- Regouby, Chr. (1988). *La communication globale. Comment construire le capital image de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

- Rigaud, L. (2005). *Dictionnaire du français des affaires*, Paris, La Maison du Dictionnaire.
- Rioux, M. (2005). *Globalisation et pouvoir des entreprises*, Outremont, Athéna.
- Roby, Y. (1975). *Les caisses populaires : Alphonse Desjardins, 1900-1920*, Lévis, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.
- Rogers, E.M. (1976). *Communication and Development: Critical Perspectives*, Beverly Hills, Sage Publication.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovation*, New York, Free Press.
- Rogers, E.M. et L. Svenning (1969). *Modernization Among Peasants: The Impact of Communication*, New York, Montréal, Holt, Rinehart & Winston.
- Rousseau, Y. et R. Levasseur (1995). *Du comptoir au réseau financier. L'expérience historique du Mouvement Desjardins dans la région du centre de Québec, 1909-1970*, Montréal, Les Éditions du Boréal.
- Roy, S. (2008). *Le bilan social comme pratique de communication publique : le cas du bilan produit par le Mouvement des caisses Desjardins*, Mémoire (M.A.), Québec, Département d'information et de communication, Université Laval.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques – Dalloz.
- Saint-Pierre, M. (1993). *Appréciation d'une activité de communication-éducation : le cas du centre d'interprétation de la société historique Alphonse-Desjardins*, Mémoire (M.A.), Département d'information et de communication, Université Laval.
- Saint-Pierre, M. (2001). *Alphonse Desjardins : entrepreneur*, Montréal, Éditions Transcontinental.
- Sallot, L.M. (2005). « Best Practices », *Encyclopedia of Public Relations*, Tome 1, p. 80-82.
- Sassenou, N. (2001). « Fondements théoriques et évaluations de l'entreprise socialement responsable », dans G. Férone *et al.* (dir.), *Le développement durable*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 239-309.
- Schement, J.R. (2002). *Encyclopedia of Communication and Information*, New York, Macmillan Reference États-Unis, volume 2.

- Schermerhorn, R.J., G.J. Hunt et N.R. Osborn (2002). *Comportement humain et organisation*, Montréal, ERPI.
- Schramm, W.L. (1964). *Mass Media and National Development; The Role of Information in the Developing Countries*, Stanford, Stanford University Press.
- Schramm, W.L. et D. Lerner (1976). *Communication and Change, the Last 10 Years and the Next*, Honolulu, University Press of Hawaii.
- Schwebig, Ph. (1988). *Les communications de l'entreprise. Au-delà de l'image*, Paris, McGraw-Hill.
- Seitel, F.P. (1998). *The Practice of Public Relations*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Servaes, J. (1999). *Communication for Development. One World, Multiple Cultures*, Cresskill, Hampton Press Inc.
- Servaes, J. (2004). « Multiple Perspectives on Development Communication », dans Ch.C. Okigbo et F. Eribo (dir.), *Development and Communication in Africa*, Lanham, Rowman & Littlefield Publishers Inc., p. 55-64.
- Sfez, L. (1993). *Dictionnaire critique de la communication*, Tome 2, Paris, Presses universitaires de France.
- Stohl, C. (2001). « Globalizing Organizational Communication », dans F.M. Jablin et L.L. Putnam (dir.), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 323-375.
- Stuart, A. (1999). « Toward a definitive model of the corporate identity management process », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 4, n° 4, p. 200-207.
- Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook*, Londres, New York, Routledge.
- The Economist* (19 janvier 2008). « Just good business. A special report on corporate social responsibility ».
- The World Bank Group and the Environment (1994). *Making Development Sustainable*, Washington D.C., The World Bank.
- Tremblay, G. et M. Beauchamp (1991). *L'évolution des nouvelles technologies et les transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, n° 28.

- Truxillo, J.-P. et Ph. Corso (1991). *Dictionnaire de la communication*, Paris, A. Colin.
- Turcotte, G. (1977). « D'un congrès à l'autre », *La Revue Desjardins*, Lévis, Fédération des caisses Desjardins du Québec, vol. 43, n° 3, p. 3-6.
- Wartick, S.L. et P.L. Cochran (1985). « The Evolution of the Corporate Social Performance Model », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 758-769.
- Wartick, S.L. et R.E. Rude (1986). « Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function? », *California Management Review*, vol. 29, n° 1, p. 124-140.
- Weil, P. (1990). *Communication oblige! Communication institutionnelle et de management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Westphalen, M.-H. (2004). *Communicator: le guide de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod.
- Windahl, S., B.H. Signitzer et J.T. Olson (1993). *Utilisation des théories de la communication. Une introduction à la planification de la communication*, Sainte-Foy, Télé-université.
- Zarifian, Ph. (2004). *L'échelle du monde: globalisation, altermondialisme, mondialité*, Paris, La Dispute.
- Zémor, P. (2005). *La communication publique*, Paris, Presses universitaires de France.

SITES INTERNET

- Agence canadienne de développement international, <www.acdi-cida.gc.ca/>
- Centre d'apprentissage interculturel, <www.international.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/index-fra.asp>
- Développement international Desjardins, <www.did.qc.ca/>
- Fondation des parlementaires québécois, <www.culturesapartager.org/>
- Le Devoir, <www.ledevoir.com/>
- Mouvement des caisses populaires Desjardins du Québec, <www.desjardins.com/fr>

Web social

Mutation de la communication
*Sous la direction de Florence Millerand,
Serge Proulx et Julien Rueff*
2010, ISBN 978-2-7605-2497-2, 396 pages

L' appropriation d'un objet culturel

Une réactualisation des théories de
C.S. Peirce à propos de l'interprétation
Fabien Dumais
2010, ISBN 978-2-7605-2489-7, 128 pages

La recherche en communication

Un atout pour les campagnes sociales
Micheline Frenette
*Avec la collaboration
de Marie-France Vermette*
2010, ISBN 978-2-7605-2466-8, 274 pages

La révolution Internet

*Sous la direction d'Antoine Char
et Roch Côté*
2009, ISBN 978-2-7605-2448-4, 288 pages

**Quelle communication
pour quel changement ?**

Les dessous du changement social
Sous la direction de Christian Agbobli
2009, ISBN 978-2-7605-2448-4, 288 pages

**Les racines communicationnelles
du Web**

Francine Charest et François Bédard
2009, ISBN 978-2-7605-2352-4, 148 pages

**L'action communautaire québécoise
à l'ère du numérique**

*Sous la direction de Serge Proulx,
Stéphane Couture et Julien Rueff*
2008, ISBN 978-2-7605-1536-9, 252 pages

**Développement durable
et communications**

Au-delà des mots,
pour un véritable engagement
Sous la direction de Solange Tremblay
2007, ISBN 978-2-7605-1469-0, 294 pages

Images du récit

Philippe Sohet
2007, ISBN 978-2-7605-1479-9, 360 pages

**Place et rôle de la communication
dans le développement international**

*Sous la direction de Jean-Paul Lafrance,
Anne-Marie Laulan et Carmen Rico
de Sotelo*
2006, ISBN 2-7605-1454-4, 192 pages

Solidarités renouvelées

Faut-il tuer le messager ?
Sandra Rodriguez
2006, ISBN 2-7605-1409-9, 168 pages

Communication

Horizons de pratiques et de recherche
VOLUME 2
*Sous la direction de Pierre Mongeau
et Johanne Saint-Charles*
2005, ISBN 2-7605-1434-X, 224 pages

Comment comprendre l'actualité

Communication et mise en scène
Gina Stoiciu
2006, ISBN 2-7605-1376-9, 260 pages

Communication

Horizons de pratiques et de recherche
VOLUME 1
*Sous la direction de Pierre Mongeau
et Johanne Saint-Charles*
2005, ISBN 2-7605-1326-2, 432 pages

Gérer son projet

En sciences humaines et au quotidien
Yves Théorêt
2004, ISBN 2-7605-1262-2, 156 pages



Alors que le monde entier découvre ou redécouvre la microfinance en 2006 avec la remise du prix Nobel de la paix au Bengladais Muhammad Yunus, promoteur du microcrédit, la réussite d'une organisation québécoise de type coopératif sur ce plan reste encore méconnue au Québec : celle de Développement international Desjardins (DID). S'intéressant à la stratégie de communication organisationnelle de cette composante du Mouvement Desjardins, l'auteure retrace les moments majeurs de son histoire et les associe aux grandes étapes de l'évolution de ses communications.

Porté à la fois par des valeurs entrepreneuriales (rendement, performance, intégrité, transparence) et associatives (solidarité, égalité, démocratie participative, autonomie) et s'appuyant sur une variété de canaux (assemblée, réunion, journaux interne et externe, communiqué, brochure, rapport, vidéo, site Internet et intranet), le projet de communication de DID est complexe. Tenant compte d'objectifs multiples, telle la mise en évidence de l'organisation auprès du Mouvement Desjardins, il se révèle un sujet d'étude fascinant et formateur.



CHANTAL DE CORTE, Ph.D. (communication publique), M.A. (communication publique), est consultante et chercheure en communication publique. Ses travaux portent sur la communication organisationnelle et ses diverses facettes : les théories et pratiques des relations publiques, les relations de presse, la responsabilité sociale des organisations ou encore la communication financière. Elle enseigne à l'Université Laval ainsi qu'à l'Université du Québec à Montréal.