

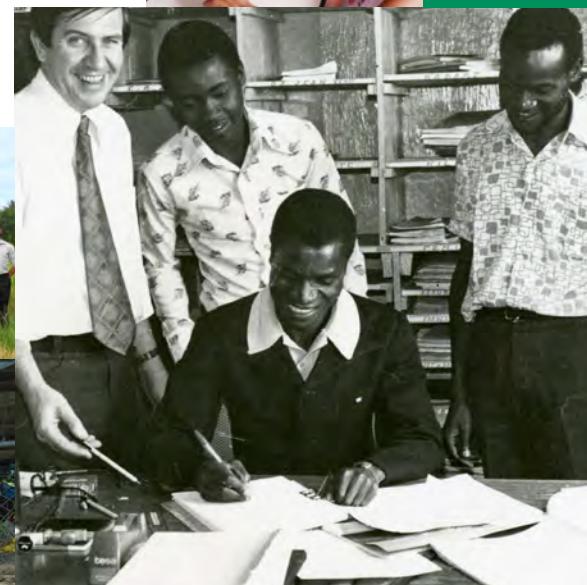
Développement international Desjardins

50 ANS

DE FINANCE
INCLUSIVE

1970-2020

Pierre-Olivier Maheux



Coordination : Mylène Bruneau

Chargee d'édition : Marie-Ève Larue

Révision linguistique : Anglocom et Catherine Jalbert,

Services linguistiques, Desjardins

Graphisme : Pro-Actif

Photos : Toutes les photos proviennent des collections de DID et du Mouvement Desjardins. Elles ont été numérisées par Jean-Philippe Bélanger.

Les Éditions Dorimène

ISBN : 978-2-9818788-8-5

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2020)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada (2020)

Les Éditions Dorimène

Fédération des caisses Desjardins

100, rue des Commandeurs

Lévis (Québec) G6V 7N5

Canada

Téléphone : 418 835-2090, poste 5562507 ou

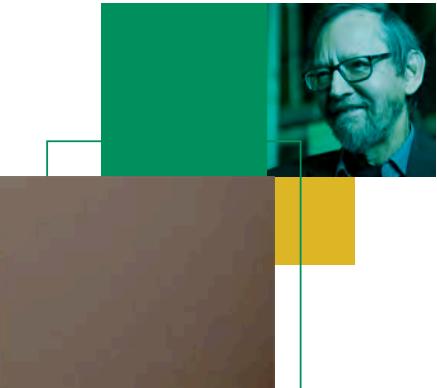
1 866 835-8444, poste 5562507

Courriel : shad@desjardins.com

desjardins.com

© Développement international Desjardins

VISIONNEZ LA VIDÉO « 50 ANS DE FINANCE INCLUSIVE »



[Visualiser dans votre navigateur](#)





TABLE DES MATIÈRES



Leader en finance inclusive depuis 1970

Peu de gens savent que Desjardins est renommé non seulement au Québec et au Canada, mais également dans une soixantaine de pays en développement et en émergence.

Cette reconnaissance internationale est largement attribuable au travail de Développement international Desjardins (DID) et des personnes qui ont fait de cette organisation le leader qu'elle est aujourd'hui dans le secteur de l'aide au développement.

Il faut savoir qu'encore aujourd'hui, 1,7 milliard d'adultes dans le monde n'ont pas accès aux services financiers formels – une situation semblable à celle du Québec au début du siècle dernier, avant que les caisses ne viennent apporter leur essentielle contribution à l'épanouissement socioéconomique des Québécois. C'est ce succès, et les immenses retombées sociales associées au modèle coopératif, que Desjardins a voulu partager à son tour en créant DID.

C'est en 1970 qu'est née cette organisation investie de la mission de partager avec les pays en développement et en émergence le savoir-faire et l'expérience du Mouvement Desjardins. Au fil de ses nombreux projets sur le terrain et des relations de partenariat qu'elle a tissées, DID a su faire rayonner l'expertise de Desjardins et devenir un leader de l'aide au développement économique. Sa capacité d'adapter ses solutions aux besoins et sa longue feuille de route en font aujourd'hui un allié de première importance pour ses partenaires.

Alors que ses interventions ont longtemps visé la création d'institutions de finance inclusive dans des zones marginalisées de la planète et le renforcement des capacités et de l'offre de services de ces institutions, elles ont aujourd'hui une portée plus grande que jamais. De plus en plus, DID se voit confier des mandats visant l'ensemble des acteurs qui composent le secteur financier inclusif d'un pays ou d'une région, de manière à structurer les écosystèmes dans leur globalité.

L'expérience de DID confirme que l'accès aux services financiers peut agir comme un catalyseur de changement formidable et favoriser l'atteinte d'une multitude d'objectifs de développement : égalité des genres, promotion de l'entrepreneuriat et de la croissance économique, sécurité alimentaire, résilience face aux changements climatiques, etc.

DID est donc appelée à gérer des mandats de plus en plus complexes, dans un contexte qui évolue rapidement – les crises sanitaires, sécuritaires et climatiques se succèdent à un rythme accéléré, et les ressources financières consacrées à l'aide au développement sont sans cesse remises en question, bien que les besoins demeurent immenses. Ce sont autant de défis qui font appel à sa compétence, mais aussi et surtout à sa capacité d'adaptation.

Heureusement, l'équipe de DID a toujours démontré une extraordinaire capacité de s'adapter et de faire face à l'ambiguïté. Et elle peut toujours compter sur l'appui du Mouvement Desjardins, lui-même en constante évolution.

C'est pour moi une immense source de fierté d'être à la barre d'une organisation comme DID. Sa mission d'inclusion et d'éducation financières, ses valeurs de coopération et de solidarité, son équipe engagée et compétente, les solides amitiés et partenariats noués au fil du temps et ses retombées concrètes et durables sont autant de raisons qui motivent mon engagement.

J'espère que les pages qui suivent vous en apprendront plus sur notre organisation et son histoire, et qu'elles vous amèneront à partager la passion qui nous anime.

Gerardo Almaguer



Gerardo Almaguer, Président-directeur général





La Cité Desjardins de la coopération à Lévis est le siège social du Mouvement Desjardins.

Une renommée internationale méconnue

Située sur les hauteurs de Lévis, ville de 150 000 habitants dans la province de Québec, au Canada, la Cité Desjardins de la coopération est le siège social du Mouvement Desjardins, sixième plus important groupe financier coopératif au monde. La vaste majorité des Lévisiens, pour qui ces immeubles font partie du paysage, ne remarquent sans doute pas les fréquents changements parmi les drapeaux hissés dans le parc au pied de l'édifice principal. C'est le fanion du Mouvement Desjardins, orné d'un hexagone vert sur fond blanc, qui flotte d'ordinaire aux côtés des drapeaux canadien, québécois et lévisien. Mais plusieurs jours par année, il est remplacé par l'étoile jaune et les bandes rouges et vertes du Burkina Faso, le bleu et le rouge d'Haïti, le lion du Sri Lanka, le tricolore de la Lituanie ou de la Colombie, pour ne nommer que ceux-là. Cette délicate attention protocolaire indique la présence à Lévis d'une délégation étrangère généralement venue pour en apprendre plus sur le modèle Desjardins. Sa renommée internationale reste relativement peu connue au pays, tout comme l'organisation du Mouvement Desjardins la plus active ailleurs dans le monde : Développement international Desjardins (DID).

Pourtant, en 2020, DID célèbre 50 ans de partage de l'expérience et de l'expertise du Mouvement Desjardins aux pays en développement et en émergence, afin d'« accroître l'autonomie des populations moins nanties en facilitant l'accès à une diversité de services financiers et en soutenant le développement d'un patrimoine individuel et collectif¹ ». Peu d'organisations canadiennes œuvrant dans l'aide au développement affichent une telle longévité. Ce parcours, qui s'étire sur cinq décennies et s'étend sur presque tous les continents, est d'autant plus remarquable lorsque l'on considère les multiples et profonds changements survenus sur le globe, dans les politiques d'aide, chez les partenaires de DID et au sein du Mouvement Desjardins. L'organisation lévisienne a développé un savoir-faire qu'elle a su faire évoluer pour demeurer pertinente jusqu'à aujourd'hui. C'est ce constant processus d'adaptation qui sera présenté dans les cinq chapitres de cet ouvrage.

Pour comprendre cette évolution, il faut d'abord examiner les relations internationales qu'ont entretenues le Mouvement Desjardins et son fondateur, Alphonse Desjardins, avant même la naissance de la première caisse populaire en 1900 et jusqu'à la création de DID en 1970. Le premier chapitre montre qu'au cours de ses sept premières décennies d'existence, le Mouvement Desjardins s'est parfois tenu en retrait de la scène internationale, tandis qu'à d'autres moments, il a noué de nombreux liens à l'étranger et a même participé à un épisode

fondateur de l'histoire de l'aide canadienne au développement. Ainsi, lorsque DID voit le jour sous le nom de CIDR-Canada, le Mouvement Desjardins a déjà une certaine expérience à l'international. Toutefois, les premières années de la nouvelle institution ne seront pas faciles, comme nous le verrons dans le deuxième chapitre. L'organisation a tout à apprendre et à construire, notamment ses liens avec Desjardins, qui ne sont pas encore clairement définis.



L'édifice Desjardins dans le Vieux-Lévis abrite le siège social de DID.

Dans les années 1980, qui font l'objet du troisième chapitre, l'institution est plus solide et mieux soutenue par le groupe financier coopératif auquel elle est rattachée. Comme elle le fait depuis ses débuts, DID continue de réaliser des projets à la fois en épargne-crédit et en développement rural. L'organisation se concentre durant la décennie suivante sur les projets en microfinance, un champ d'action de plus en plus en vogue à cette époque. Cette période d'essor, qui voit également le volet de l'investissement s'ajouter à celui de l'assistance technique parmi les activités de DID, est présentée dans le quatrième

chapitre. Enfin, le cinquième et dernier chapitre décrit l'évolution de DID depuis le début des années 2000, alors qu'elle s'adapte aux nouvelles tendances de l'aide au développement. Son offre de services se décline en trois volets au cours de cette période : l'assistance technique, l'investissement ainsi que la mise en place de Centres financiers aux entrepreneurs ailleurs dans le monde. Par le biais de DID, le Mouvement Desjardins est un acteur du développement un peu partout sur la planète, conjuguant ainsi l'action locale et internationale depuis un demi-siècle.

CHAPITRE

1



DESJARDINS ET
SON FONDATEUR À
L'INTERNATIONAL (1900-1970)



On est tenté de croire que la mondialisation caractérise notre époque et que ceux qui nous ont précédés vivaient dans un monde cloisonné. Pourtant, au tournant du 20^e siècle, on avait déjà l'impression que la distance entre les quatre coins du monde s'était réduite. Les bateaux à vapeur « rapprochent les continents et les rendent presque voisins », tandis que les trains transportent « des millions de voyageurs avec une rapidité vertigineuse dont nos ancêtres n'ont jamais eu la moindre conception¹ », affirme Alphonse Desjardins en 1908. Il soutient, deux ans plus tard, qu'avec les « communications de plus en plus faciles et rapides, le marché, de national, est devenu mondial² », une remarque qui s'applique également à la circulation des idées. Desjardins sait en tirer profit pour concevoir son modèle de caisse populaire : il obtient les conseils et l'assistance de correspondants étrangers. Très vite, il est sollicité à son tour pour offrir aide et expertise ailleurs dans le monde.

La caisse populaire est née des relations internationales de son fondateur, mais celles-ci s'éteignent avec lui en 1920. Il faut ensuite quelques décennies au Mouvement Desjardins pour qu'il s'inscrive à son tour dans des réseaux internationaux et contribue à promouvoir la coopération d'épargne et de crédit dans le

monde. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, plus solide et mieux structurée, l'institution reçoit un nombre grandissant de demandes de l'étranger et pose les premiers jalons de son action internationale. Toutes ces expériences pavent la voie à la création de Développement international Desjardins en 1970.



Alphonse et Dorimène Desjardins, en compagnie de leur fille Albertine, sur la colline du Parlement à Ottawa vers 1915.

S'inspirer du monde, inspirer le monde

Le 12 mai 1898, Alphonse Desjardins écrit à Henry W. Wolff, auteur du livre *People's Banks* et président de l'Alliance coopérative internationale (ACI), fondée à peine trois ans plus tôt. Il commence alors une « véritable enquête sur la coopération à l'échelle internationale » qui le met en contact « avec une dizaine de représentants du mouvement coopératif en Europe³ ». D'emblée, Desjardins annonce à Wolff son intention de créer au Canada une institution bancaire coopérative.

Il passe à l'action le 6 décembre 1900 en fondant la Caisse populaire de Lévis, avec l'aide de sa femme, Dorimène Desjardins, et la participation d'une centaine de ses concitoyens. Première coopérative d'épargne et de crédit en Amérique du Nord, elle constitue le point de départ de ce qui deviendra le Mouvement Desjardins. Alphonse Desjardins a créé pour le contexte nord-américain une synthèse originale empruntant certaines caractéristiques à la caisse d'épargne, à la caisse de crédit Raiffeisen ainsi qu'aux banques populaires de Schulze, en Allemagne, et de Luzzatti, en Italie. Il conçoit son modèle en s'appuyant non seulement sur ses recherches, mais aussi sur sa longue expérience pratique acquise en participant à plusieurs associations lévisiennes.

Encouragé par Wolff, Desjardins fonde cette première caisse sans attendre l'adoption d'une loi encadrant les coopératives. Il entame rapidement des démarches en ce sens. Pour étoffer son argumentaire, il envoie dès 1902 à une quinzaine de dirigeants coopératifs en Europe un questionnaire portant sur les lois en vigueur dans leur pays. Il obtient même une résolution d'appui du comité exécutif de l'ACI⁴. Cinq ans plus tard, lorsqu'il témoigne devant un comité de la Chambre des communes, Desjardins cite abondamment ses sources d'inspiration et correspondants de plusieurs pays européens. Il fait l'éloge d'un rapport produit par le gouvernement de l'Inde, qu'il décrit comme « l'un des ouvrages les mieux faits et les plus complets [...] sur cette question⁵ ». Il mentionne un travail semblable réalisé aux États-Unis par le ministère de l'Agriculture. Bref, Desjardins convie les parlementaires canadiens à un véritable tour du monde coopératif, qui démontre l'étendue aussi bien de ses contacts que de ses connaissances.

En quelques années, Alphonse Desjardins se forge une réputation internationale d'expert en coopération d'épargne et de crédit. Dès 1905, il reçoit de la Jamaïque une demande concernant les statuts de la caisse populaire. On lui écrit de l'Inde pour avoir ses suggestions sur un projet de caisse, ou d'Argentine pour lui réclamer un article pour une revue économique. En 1913, il est décoré par le pape Pie X du titre de commandeur de l'Ordre de Saint-Grégoire-le-Grand. Constamment en déplacement au Québec pour fonder des caisses et en faire la promotion – parcourant plus de 8 000 kilomètres durant la seule année 1908 –, Desjardins ne visitera qu'un seul pays étranger durant sa vie : les États-Unis. Il y jouera cependant un rôle déterminant.

Faire son entrée dans le monde

Le 24 novembre 1908, lors du premier de ses cinq séjours aux États-Unis, Alphonse Desjardins fonde la toute première coopérative d'épargne et de crédit dans ce pays : la Caisse populaire de Sainte-Marie de Manchester, dans le New Hampshire (aujourd'hui St. Mary's Bank). Au cours des années suivantes, journalistes, universitaires, fonctionnaires et philanthropes américains lui écrivent ou lui rendent visite à Lévis et à Ottawa pour l'interroger sur le fonctionnement des caisses. Au total, Desjardins a des contacts dans 22 États américains⁶. Dans certains d'entre eux, comme le Massachusetts ou l'État de New York, il agit en tant que conseiller auprès du gouvernement et contribue à la rédaction de projets de lois autorisant la création de *credit unions*. En 1912, il est invité par le président William Howard Taft à un congrès des gouverneurs sur le crédit agricole, mais il ne peut s'y rendre.

Son œuvre la plus importante, il l'accomplit au Canada en participant à la fondation de 136 caisses populaires au Québec et de 18 autres en Ontario. Il meurt le 31 octobre 1920, avant d'être parvenu à les rassembler au sein d'une fédération, un projet qu'il caressait pourtant depuis plusieurs années.

Après le décès d'Alphonse Desjardins, il faut plusieurs années pour parachever le regroupement des caisses au sein de structures fédératives. Entre 1920 et 1944, dix unions régionales de caisses populaires voient le jour. Elles se rassemblent à partir de 1932 au sein de la Fédération de Québec des unions régionales des caisses populaires Desjardins (FQURCPD). Ces organismes de deuxième et de troisième niveaux s'occupent essentiellement de la fondation, de l'inspection et de la promotion des caisses.

En plus des efforts qui doivent être consacrés à la mise en place des structures, le contexte ne favorise pas le rayonnement des caisses populaires Desjardins à l'international⁷. En effet, les années 1930 sont marquées par la Grande Dépression, suivie de la Seconde Guerre mondiale (1939-1945). Après une mise en veilleuse d'environ 30 ans, les échanges internationaux reprennent à partir des années 1950 et sont le fait d'une entreprise bien établie, plutôt que d'un seul individu, comme à l'époque du fondateur.

En 1950, le Mouvement Desjardins a pris une certaine envergure : il compte plus de 1 000 caisses au Québec, 600 000 membres, un actif de 225 millions de dollars et deux sociétés d'assurance. Un congrès international des coopératives d'épargne et de crédit se tient à Lévis cette année-là, pour souligner le 50^e anniversaire de la fondation de la première caisse populaire. Des délégués d'Europe, des États-Unis, d'Haïti et de toutes les provinces canadiennes y prennent part. La Fédération commence à s'affilier à des associations comme l'Institut international de l'épargne et la Confédération internationale du crédit populaire.

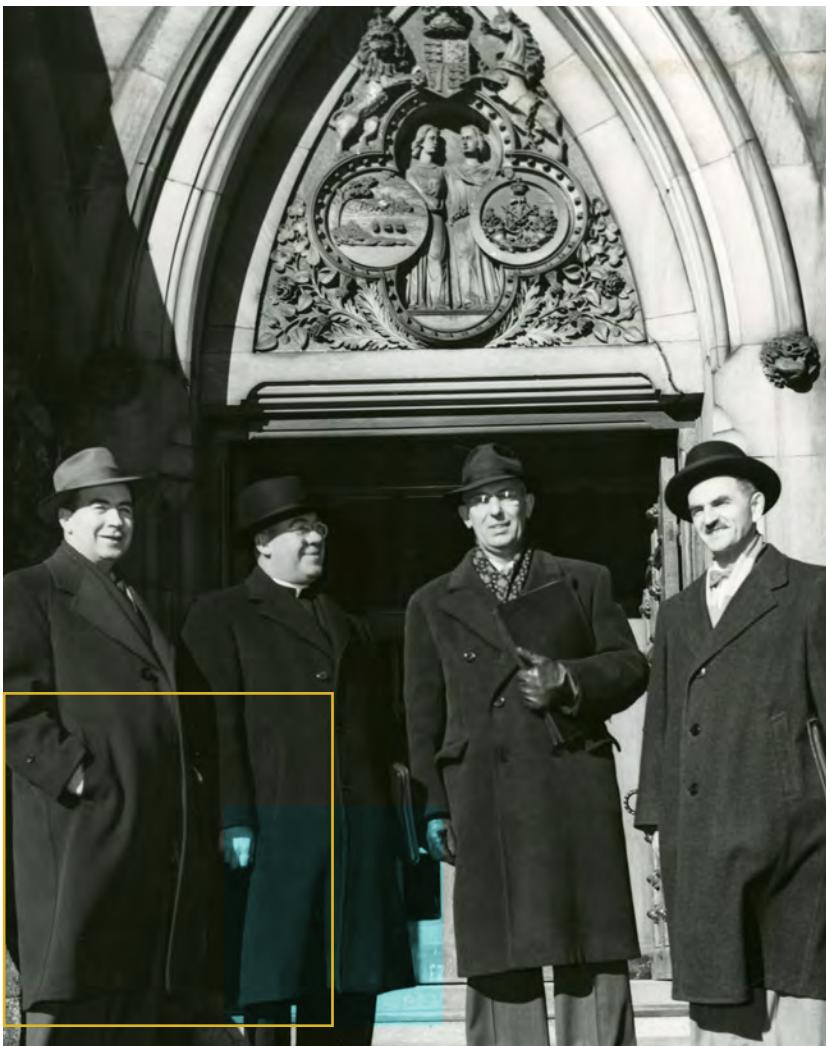


André De Guchteneere, délégué de la Belgique, lors de la séance d'ouverture du congrès international de 1950. Assis à gauche, Cyrille Vaillancourt, directeur général de la Fédération, et à droite, Mgr Moses Coady, de l'Université Saint-François-Xavier d'Antigonish en Nouvelle-Écosse, et Laurent Létourneau, président de la Fédération.

Un deuxième congrès international est organisé pour le 25^e anniversaire de la Fédération en 1957. La même année, celle-ci rejoint les rangs du Conseil de la coopération du Québec, ce qui signe son adhésion, du même coup, « à d'importants organismes coopératifs sur les plans national et international⁸ », notamment l'Alliance coopérative internationale. Cette entrée du Mouvement Desjardins dans le monde s'inscrit dans un contexte propice à ce genre d'échanges, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

Après deux guerres mondiales et l'échec de la Société des Nations, le désir d'instaurer une paix durable par une meilleure concertation entre les peuples s'incarne dans l'Organisation des Nations Unies (ONU). Avant même sa fondation officielle en 1945, quelques rencontres ont déjà été tenues sous ce nom, dont la Conférence des Nations Unies sur l'alimentation et l'agriculture à Hot Springs, aux États-Unis, deux ans plus tôt.

En plus des habituels politiciens et fonctionnaires, la délégation canadienne à cette conférence inclut Cyrille Vaillancourt, directeur général de la Fédération des unions régionales des caisses populaires Desjardins. À son retour de Hot Springs, ce dernier rapporte à des délégués de caisses que la formule coopérative fait partie des solutions discutées lors de la conférence et soutient qu'elle est promise à un bel avenir dans le monde d'après-guerre⁹. Cette conférence pose les bases de la Food and Agricultural Organization (FAO), qui est officiellement fondée dans la ville de Québec en octobre 1945. Elle compte parmi les importantes institutions mondiales mises sur pied durant cette période. Un an plus tôt, la Conférence de Bretton Woods a donné naissance au Fonds monétaire international (FMI), à la Banque mondiale et au GATT, qui deviendra l'Organisation mondiale du commerce en 1995. À ces institutions s'ajoute progressivement une politique d'aide envers les pays les plus pauvres.



Le chef du Service d'inspection de la Fédération, Rosario Tremblay (premier à droite) fait partie de la mission canadienne de 1953 du plan de Colombo avec (de droite à gauche) Howard L. Trueman, l'abbé J. J. McKinnon et J. Eddie O'Meara.

L'aide publique au développement

Créé en 1950 par les pays du Commonwealth britannique, auxquels se joignent rapidement les États-Unis, le plan de Colombo vise les régions de l'Asie du Sud-Est et du Sud. Il s'agit de « l'une des premières fois de leur histoire [où] les Canadiens ont fortement contribué à l'aide étrangère pour le développement¹⁰ ». À l'hiver 1953, une délégation canadienne visite le Pakistan, l'Inde et Ceylan (aujourd'hui, le Sri Lanka) en quête de renseignements afin de définir l'aide qui pourrait être apportée. Elle compte quatre membres, dont le chef du Service d'inspection de la Fédération, Rosario Tremblay. Son mandat consiste à déterminer la façon dont les formules de coopératives d'épargne et de crédit utilisées au Canada pourraient s'appliquer dans ces pays¹¹.

Le plan de Colombo et, plus généralement, l'aide au développement s'inscrivent dans le contexte de la Guerre froide et de l'indépendance des anciennes colonies européennes. L'affrontement des blocs communiste et capitaliste fait émerger le « tiers-monde », une expression qui désigne les pays non alignés sur l'un ni sur l'autre. Les États-Unis voient notamment dans l'aide un moyen de freiner la progression du communisme dans ces pays et d'assurer leur intégration à l'économie de marché. Le Canada fait ses premiers pas « prudemment et timidement¹² », en phase avec les objectifs américains.

En 1960, l'ONU proclame une première décennie internationale qui a pour thématique le développement. L'aide canadienne s'organise de mieux en mieux, notamment avec la création du Bureau d'aide extérieure en 1960. Doté de moyens financiers plus importants à compter du milieu de la décennie, il devient l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en 1968. Le Canada considère désormais l'aide comme une façon de s'affirmer dans le monde. Un mouvement similaire gagne le Québec. Le ministre Paul Gérin-Lajoie, qui sera plus tard président de l'ACDI, définit en 1965 la doctrine qui porte son nom : l'État du Québec peut jouer un rôle international dans les domaines qui relèvent de sa compétence, selon le partage des pouvoirs dans la fédération canadienne. Cette affirmation contribue à faire sortir l'aide canadienne des frontières du Commonwealth britannique pour l'étendre à l'Afrique francophone¹³.

Offrir son aide à l'international n'est cependant pas nouveau pour le Canada à cette époque. Dès la seconde moitié du 19^e siècle, des missionnaires catholiques canadiens-français se rendent dans différentes régions du monde. Après la Seconde Guerre mondiale, la papauté interpelle à quelques reprises ses ouailles à ce sujet. Malgré la diminution des effectifs religieux au cours des années 1960, le nombre de missionnaires provenant du Québec connaît une « augmentation significative [...] dans toutes les régions du monde¹⁴ ». Mentionnons, par exemple, le rôle de premier plan joué par les dominicains du Québec dans la fondation de l'Université nationale du Rwanda en 1963, dont le premier recteur n'est nul autre que le père Georges-Henri Lévesque.

En 1968, le pape Paul VI fait paraître l'encyclique *Populorum Progressio*, dans laquelle il affirme notamment que le « développement est le nouveau nom de la paix¹⁵ ». Comme *Rerum Novarum* du temps d'Alphonse Desjardins et *Quadragesimo Anno* dans les années 1930, ce texte du Vatican trouve écho au sein des caisses populaires. Quelques articles à son sujet sont publiés dans la *Revue Desjardins*, le périodique de la Fédération. Son rédacteur en chef d'origine haïtienne, Édouard-A. Tardieu, écrit : « Maintenant que l'arbre a produit de nombreux rejetons tous chargés de fruits abondants, n'est-ce pas le temps de penser à de nouvelles plantations?¹⁶ »



Édouard-A. Tardieu est rédacteur en chef de la *Revue Desjardins*, le périodique de la Fédération, à la fin des années 1960 et au début des années 1970. On le voit ici en 1967 (premier à gauche) en compagnie de Mgr Emmanuel Kebreau, curé de la paroisse Sainte-Anne de Port-au-Prince en Haïti, et de Rosario Tremblay.



À compter des années 1950, quelques caisses populaires ont été mises sur pied par des missionnaires québécois, dont une cinquantaine en Haïti par des oblats. Photo prise lors d'une assemblée de caisse à Camp-Perrin.

Des caisses de plus en plus sollicitées

À compter des années 1950, quelques caisses populaires ont été mises sur pied par des missionnaires québécois à différents endroits dans le monde. On en signale, par exemple, une cinquantaine en Haïti, fondées par des oblats, une quinzaine au Japon, créées par un jésuite et un père des missions étrangères, ainsi que des caisses scolaires au Pakistan mises sur pied par un frère de la congrégation de Sainte-Croix¹⁷.

Ces initiatives isolées suscitent la sympathie du Mouvement Desjardins, mais ne jouissent pas d'un véritable appui technique ou financier. Au cours des années 1960, la Fédération semble ambivalente par rapport à son rôle sur la scène internationale. D'un côté, elle verse quelques milliers de dollars pour la création de caisses rurales au Brésil, puis des unions régionales font de même pour un projet au Basutoland (aujourd'hui, le Lesotho)¹⁸. De l'autre, elle décline à l'été 1968 l'invitation à la Conférence de Nairobi, au Kenya, qui mène à la fondation de l'Association des coopératives d'épargne et de crédit en Afrique (ACECA)¹⁹.

Des visiteurs étrangers désireux de connaître le fonctionnement des caisses populaires sont occasionnellement accueillis à Lévis. Déjà en octobre 1945, des Mexicains se rendent dans une caisse et aux bureaux de la Fédération²⁰. De 1956 à 1961, plusieurs de ces visites sont effectuées par des boursiers du plan de Colombo provenant entre autres de l'Inde, de la Birmanie, du Pakistan et du Cambodge. Pour certains d'entre eux, le séjour au Canada se déroule en bonne partie à l'Université Saint-François-Xavier d'Antigonish, en Nouvelle-Écosse. Celle-ci fonde en 1959 le Coady International Institute pour offrir aux Canadiens et aux stagiaires étrangers une formation d'aide au développement axée sur le modèle coopératif et l'éducation des adultes. Il s'agit de l'une des sources d'inspiration de la création de l'Institut coopératif Desjardins, qui permettra de mieux structurer l'accueil des visiteurs et d'amorcer véritablement les activités internationales dans le Mouvement Desjardins²¹.



De l’Institut coopératif Desjardins au rapport Tremblay-Barbin

Le 4 décembre 1963, l’Institut coopératif Desjardins (ICD), un centre résidentiel de formation, est inauguré sur la Cité Desjardins, à Lévis. Le public visé dépasse largement les employés et les administrateurs du Mouvement Desjardins. Son directeur général, Gérard Barbin, souhaite amener le plus grand nombre possible d’organismes à y faire des stages²². Le préambule des règlements de fondation de l’ICD indique clairement ses visées internationales : « préoccupés par les problèmes économiques et sociaux qu’ont à affronter les pays en voie de développement et convaincus que l’éducation coopérative véritable peut aider à la solution de ces problèmes, les dirigeants du Mouvement Desjardins insistent pour que l’[ICD] devienne un centre de formation économique et sociale pour le bénéfice des stagiaires des pays en voie de développement²³ ».



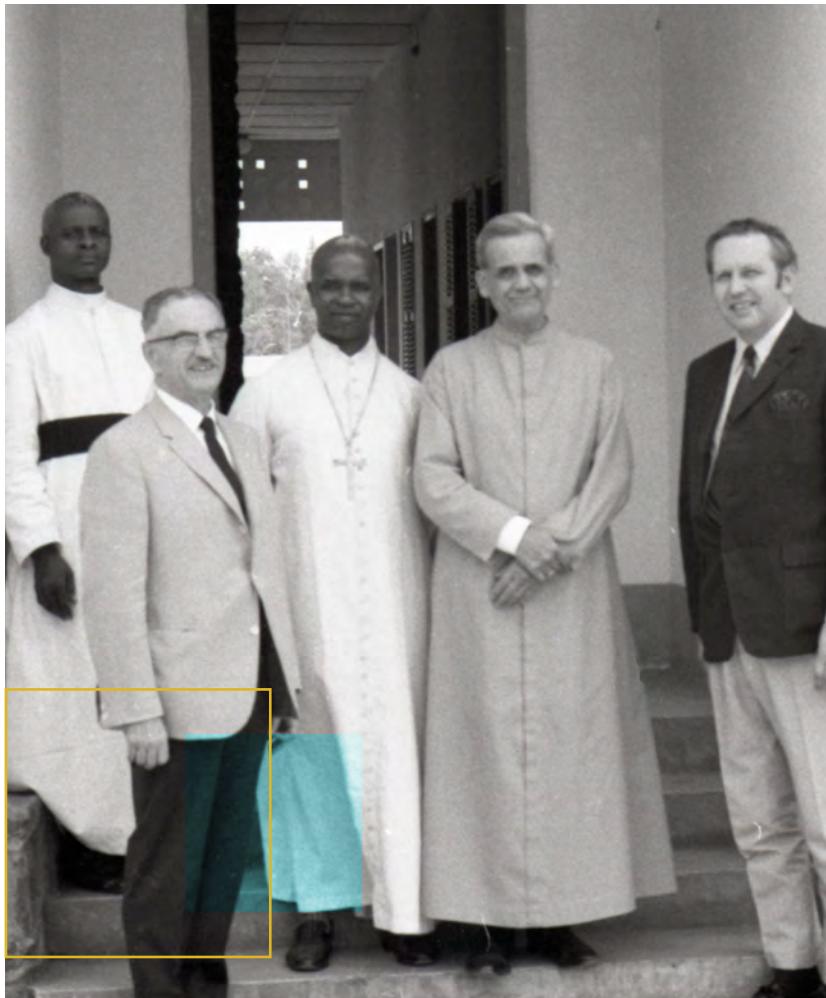
Le 4 décembre 1963, l’Institut coopératif Desjardins (ICD) est inauguré en présence de Paul Gérin-Lajoie, alors ministre de la Jeunesse et futur président de l’Agence canadienne de développement international (ACDI).



Entre juillet et novembre 1966, l'ICD offre son plus important stage de perfectionnement en coopération à 19 boursiers du Bureau d'aide extérieure du Canada, originaires de 10 pays francophones d'Asie et d'Afrique. On remarque Michel Doray et Yvan Forest de l'ICD (deuxième et troisième debout à gauche).



Dès sa première année d'exploitation, en 1964, l'ICD collabore avec le Bureau d'aide extérieure du Canada (BAEC) en accueillant une vingtaine de stagiaires antillais et cinq du Cambodge. L'année suivante, 24 syndicalistes de l'Afrique francophone passent une douzaine de jours à l'Institut. Quelques sessions de préparation sont organisées au Québec, mais aussi en Afrique, pour les volontaires du Service universitaire canadien outre-mer (SUCO). Entre juillet et novembre 1966, l'ICD offre son stage de perfectionnement en coopération le plus important à 19 boursiers du BAEC, originaires de 10 pays francophones d'Asie et d'Afrique.



Lors de leur mission, Rosario Tremblay et Gérard Barbin (respectivement aux extrémités gauche et droite) rencontrent Mgr Jean Zoa (deuxième à partir de la gauche), l'archevêque de Yaoundé au Cameroun, et le Cardinal Paul-Émile Léger (troisième à partir de la gauche), qui a démissionné de ses fonctions d'archevêque de Montréal deux ans plus tôt pour devenir missionnaire.

Ce stage est à l'origine d'une vaste réflexion pour évaluer la possibilité de créer « un mécanisme permanent de collaboration, au plan [sic] de la formation, entre l'ICD et un organisme africain²⁴ ». Cette recherche est confiée à Michel Doray, le responsable des activités internationales de l'Institut, qui sera PDG de DID durant les années 1980. Elle permet d'établir des contacts en Europe et en Afrique et mène à un autre voyage en avril 1970. Cette fois, le directeur de l'ICD, Gérard Barbin, et Rosario Tremblay, devenu responsable des relations publiques de la Fédération, se rendent au Cameroun et en Haute-Volta (aujourd'hui, le Burkina Faso).

Au Cameroun, ils rencontrent Mgr Jean Zoa, l'archevêque de Yaoundé, qui a connu les caisses populaires lors d'une visite au Québec et qui souhaite en implanter dans son pays²⁵. Les deux voyageurs trouvent à ses côtés une figure familiale : le cardinal Paul-Émile Léger, qui a démissionné de ses fonctions d'archevêque de Montréal deux ans plus tôt pour se faire missionnaire. En Haute-Volta, ils discutent avec plusieurs membres de l'équipe de la Compagnie internationale de développement rural (CIDR-France), un organisme français déjà actif sur place. Son président-directeur général, le comte Bertrand de La Rocque, sollicite depuis quelque temps un appui technique du Mouvement Desjardins²⁶. Deux employés de la CIDR-France, dont le chef de mission à Ouagadougou, Paul Préault, ont d'ailleurs effectué l'été précédent un stage à l'ICD, qui s'inscrit peut-être dans cette volonté de rapprochement²⁷.

Déposé en mai 1970, le rapport Tremblay-Barbin recommande « à la Fédération [...] de préparer immédiatement un plan d'action intégré d'aide au tiers-monde afin de donner tout l'impact nécessaire à l'action du Mouvement Desjardins et d'en assurer un suivi efficace²⁸ ». Il propose l'envoi de quatre spécialistes des caisses populaires : deux au Cameroun pour appuyer les équipes d'action sociale diocésaine de Mgr Zoa et deux autres en Haute-Volta pour collaborer avec la CIDR-France. Les administrateurs de la Fédération acceptent rapidement les recommandations du rapport Tremblay-Barbin. La nouvelle est annoncée à l'ensemble des caisses et des unions régionales à l'automne 1970 : le Mouvement Desjardins contribuera à la création de caisses populaires dans le tiers-monde très prochainement. Un comité est mis en place et des discussions sont lancées avec l'ACDI et le SUCO.

Dans un premier temps, on envisage de confier la réalisation des projets africains à la CIDR-France, mais on constate que l'ACDI n'accorde pas de financement aux organismes étrangers. Comme c'est le cas pour tous les pays donateurs, l'argent canadien destiné à de tels projets doit être versé à des organisations canadiennes. Par conséquent, le comité recommande en février 1971 au conseil d'administration de la Fédération de confier l'exécution de ces mandats à la Compagnie internationale de développement régional limitée (CIDR-Canada), qui a vu le jour à peine quelques mois plus tôt.



CHAPITRE

2

LA COMPAGNIE INTERNATIONALE
DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
(1970-1978)



Les premières années de la Compagnie internationale de développement régional limitée (CIDR-Canada) sont souvent associées uniquement à ses projets de caisses populaires en Afrique. Or, ses activités se révèlent plus diversifiées, et surtout, la mise en place de l'organisation exige beaucoup d'efforts et s'avère particulièrement complexe. Tout au long des années 1970, la CIDR-Canada est une entreprise en construction. La nature de ses liens avec le Mouvement Desjardins, tout comme le type de mandat qu'elle souhaite réaliser, n'est pas encore clairement définie. Une certaine précarité marque l'ensemble de cette période.

La fondation de la CIDR-Canada

Le 16 novembre 1970, un bureau d'avocats anglophones de Montréal obtient les lettres patentes pour la création de la CIDR-Canada. Son nom diffère légèrement de celui de la compagnie française par l'utilisation des termes « développement régional » plutôt que « développement rural ». Ce document officialise la naissance de l'entité qui deviendra Développement international Desjardins. Deux jours plus tard, les avocats, qui agissent comme administrateurs provisoires de la compagnie, cèdent leur place aux véritables initiateurs du projet.

S'il fallait identifier le principal fondateur de la CIDR-Canada, ce serait Raymond Audet, qui en est le premier président-directeur général. Chef du Service d'inspection de la Fédération dans la deuxième moitié des années 1960, il vient tout juste de piloter avec Simon L'Heureux le dossier complexe de l'informatisation qui a mené à la création du révolutionnaire Système intégré des caisses (SIC). Il est à la recherche d'un nouveau défi et a toujours été intéressé par le tiers-monde¹.



Raymond Audet apparaît comme le principal fondateur de la CIDR-Canada. On le voit ici aux assemblées générales annuelles du Mouvement Desjardins en 1969.

« Ce n'est pas le Mouvement Desjardins qui a engendré la CIDR[-Canada]; ce sont différentes personnes, dont quelques-unes du Mouvement Desjardins. La CIDR[-Canada] a été créée de cette façon avec l'espérance que par la suite [elle] devienne l'outil du Mouvement Desjardins et que celui-ci la prenne totalement à sa charge² », affirme le président de Desjardins, Alfred Rouleau, en 1975. Difficile de mettre en doute sa parole : il compte parmi les tout premiers administrateurs de la compagnie avec d'autres acteurs de premier plan. Lors de la fondation de la CIDR-Canada, Alfred Rouleau est à la tête des deux sociétés d'assurance-vie de Desjardins. Quant à Paul-Émile Charron, il vient de succéder à Cyrille Vaillancourt à la direction générale de la Fédération. Tous deux sont déjà pressentis pour le poste de président du Mouvement Desjardins, qui sera créé quelques mois plus tard. Le directeur général de l'ICD et cosignataire du rapport de mai 1970, Gérard Barbin, figure parmi les membres du conseil. Un administrateur

de l'Assurance-vie Desjardins est aussi du groupe : l'avocat albertain M^e Louis A. Desrochers. Fait intéressant, des employés de la compagnie siègent au conseil d'administration, dont Marthe L'Espérance, secrétaire à l'emploi du Mouvement Desjardins et bras droit de Raymond Audet à la CIDR-Canada.

Malgré la forte représentation de personnes liées au Mouvement Desjardins (6 administrateurs sur 10), lorsque la compagnie est créée, son lien d'appartenance se trouve plutôt du côté de la France. Le comte Bertrand de La Rocque, fondateur de la CIDR-France, siège au conseil d'administration. C'est lui qui a fait les démarches pour l'émission des lettres patentes, selon Raymond Audet. Il aurait agi rapidement, sans consulter ses interlocuteurs locaux, ce qui explique que le dossier n'a pas été mené par les avocats avec lesquels Desjardins fait affaire habituellement³.

Le siège social du Groupe CIDR se trouve à Autrêches, en France, à une centaine de kilomètres au nord de Paris, dans un vaste domaine appelé L'Hermitage. Après avoir vécu en Afrique pendant plusieurs années, De La Rocque a décidé d'y fonder, dans la deuxième moitié des années 1950, un centre pour accueillir des lépreux et des handicapés. Il a créé la CIDR-France pour répondre au souhait des « malades [...] de contribuer au développement des pays défavorisés⁴ ». Avec ses projets agricoles en Afrique, la CIDR-France est parvenue à doter les paysans d'un certain revenu, créant ainsi un besoin de services financiers de base en épargne et en crédit. C'est pourquoi Bertrand de La Rocque aurait sollicité l'appui technique du Mouvement Desjardins. Selon Rosario Tremblay, un contact personnel avec Alfred Rouleau, rencontré quelques décennies plus tôt, l'a amené à se tourner vers Desjardins⁵.

La CIDR-Canada est une société à but lucratif, un statut semblable aux autres entités du groupe français auquel elle est affiliée. Il s'agit d'une façon d'affirmer qu'elle ne fait pas « œuvre de charité » et qu'elle offre des « services techniques professionnels⁶ ». Son objectif n'est cependant pas d'enrichir les actionnaires, puisqu'elle doit réinvestir ses profits dans les projets qu'elle réalise. Quant au capital-actions, le Groupe



CIDR s'était initialement engagé à investir 100 000\$, mais les versements se font moins rapidement que prévu. De son côté, Raymond Audet cherche à privilégier les souscriptions du Mouvement Desjardins pour lui assurer le contrôle de la compagnie⁷. En résumé, la CIDR-Canada est, au départ, une entité rattachée au Groupe CIDR, qui en partage la propriété avec le Mouvement Desjardins.



La CIDR-Canada s'installe au 55, avenue Bégin à Lévis.

Lancement et premiers projets

L'émission des lettres patentes en novembre 1970 marque la naissance juridique de la CIDR-Canada, mais tout reste à faire. Au cours des mois suivants, elle installe ses bureaux au 55, avenue Bégin à Lévis, dans un immeuble appartenant à l'Union régionale des caisses populaires Desjardins de Québec. La compagnie se donne deux priorités : « l'établissement de coopératives dans les pays en voie de développement (en particulier les caisses d'épargne et de crédit) et la coordination de l'aide en cas de catastrophes naturelles⁸ ». Ce deuxième volet, sous la responsabilité de Michael Trew, un ancien consultant de la FAO résidant en Colombie-Britannique, n'a pas laissé beaucoup de traces et sera abandonné quelques années plus tard⁹.



Michel Lagacé s'installe dans la Bougouriba, une région du sud-ouest de la Haute-Volta, pour y fonder des caisses populaires. On le voit (assis à la table) lors de l'assemblée de fondation de la Caisse populaire de Koper.

Le lancement officiel des activités de la CIDR-Canada a lieu le 17 novembre 1971. L'événement est l'occasion de présenter Michel et Andrée Lagacé, qui s'apprêtent à partir en voyage de noces et à s'établir en Haute-Volta, lui pour réaliser un projet de caisses populaires pour la CIDR-Canada, elle pour y être infirmière. « Ils sont beaux, jeunes et pleins d'espoir, comment ne pas réussir?»¹⁰ », de demander le journaliste du *Soleil* présent au lancement. Embauché au Service d'inspection de la Fédération un an plus tôt, précisément dans l'objectif de travailler ensuite pour la CIDR-Canada, Michel Lagacé est le premier expert de la compagnie à partir pour un projet en épargne-crédit. Après un stage de six semaines à Autrêches, le couple s'installe pour les deux années suivantes dans la Bougouriba, une région du sud-ouest de la Haute-Volta. À ce moment, un agronome envoyé par la compagnie canadienne, Michel Blais, se trouve déjà dans le pays pour collaborer à un projet de développement rural de la CIDR-France dans la région de Koupéla.

Le rapport Tremblay-Barbin recommandait au Mouvement Desjardins de contribuer à la fondation de caisses populaires non seulement en Haute-Volta, mais également au Cameroun. Le projet démarre en 1972 sous la responsabilité de Jean-Louis Rouleau, également issu du Service d'inspection de la Fédération¹¹. Trois ans plus tard, la CIDR-Canada prendra la responsabilité d'un autre projet de coopératives d'épargne et de crédit au Zaïre (aujourd'hui, la République démocratique du Congo), qui avait été lancé en 1970 par les *credit unions* canadiennes. Ces dernières avaient embauché un employé du Mouvement Desjardins, Paul Beaulieu, pour travailler dans ce pays francophone.

Malgré sa vocation internationale, la CIDR-Canada effectue également des mandats d'animation coopérative dans des communautés autochtones, principalement dans le Nord-du-Québec, sous la responsabilité de Serge Bédikian¹². Rien d'étonnant, puisque son PDG, Raymond Audet, avait fondé

la Caisse populaire de Puvirnituq, en plus de s'impliquer dans la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec. Cette dernière exploite depuis le milieu des années 1960 un centre d'art inuit dans l'immeuble où la CIDR-Canada a installé ses bureaux.

Au bord de la faillite

Des projets voient le jour, mais la situation financière pose rapidement problème. L'appel de souscription au capital-actions de la CIDR-Canada n'a pas suscité un grand engouement au sein du Mouvement Desjardins : seule la moitié de l'objectif de 100 000\$ est atteinte à l'automne 1972. « Il nous a été possible de démarrer les activités [...] malgré une aussi faible réponse¹³ », affirme Raymond Audet. Cela repose toutefois sur un emprunt à long terme de 100 000\$ à l'Union régionale des caisses populaires Desjardins de Québec. La capitalisation n'est pas l'unique problème de la compagnie. Après plus d'une année de « négociations assidues¹⁴ », on réalise que son statut juridique de compagnie à capital-actions l'empêche d'obtenir du financement de la section des « Organismes non gouvernementaux » (ONG) de l'ACDI. Une fondation est mise sur pied pour contourner cet obstacle, mais les démarches sont longues. La CIDR-Canada se retrouve sans fonds de roulement avec une dette de plus de 150 000\$¹⁵.

Malgré la situation financière de la compagnie, un rapport de la Fédération recommande à l'été 1973 de conserver la CIDR-Canada comme agent d'exécution et de compléter la capitalisation initialement prévue¹⁶. Toutefois, à la fin de septembre, le président du Mouvement Desjardins, Alfred Rouleau, informe Raymond Audet qu'aucun financement supplémentaire ne sera versé et qu'aucun nouveau projet ne doit démarrer; les activités doivent être réduites au strict minimum et la responsabilité des projets en cours sera transférée à l'ICD. Deux options semblent envisagées : la liquidation ou la prise de contrôle total par le Groupe CIDR¹⁷.

C'est la deuxième option qui est retenue lors du conseil d'administration de la CIDR-Canada qui se tient sur deux jours, les 27 novembre et 1^{er} décembre 1973. Une résolution est adoptée pour le transfert de toutes les actions du Mouvement Desjardins à une personne choisie par De La Rocque. Il s'agit d'Yvon L'Heureux, un entrepreneur de Belœil, membre du conseil d'administration de la CIDR-Canada dès sa fondation. Au début des années 1970, il est député libéral à la Chambre des communes. Un ami commun lui a présenté Bertrand de La Rocque, qui l'a convaincu de s'impliquer dans l'aide au tiers-monde¹⁸. Guy Bédard, qui semble aussi entretenir des liens personnels avec le comte français¹⁹, est élu au conseil d'administration séance tenante. À la proposition de Bertrand de La Rocque, Bédard est nommé directeur général par intérim, pendant que Raymond Audet est provisoirement affecté au projet camerounais, tout en conservant le titre de président.

Depuis le début des années 1970, quelques personnes soulignent les hésitations du Mouvement Desjardins quant à son implication dans le tiers-monde, que ce soit Rosario Tremblay à la Fédération ou Yvon Daneau, alors directeur général du Conseil de la coopération du Québec²⁰. Membre du conseil d'administration de la CIDR-Canada, où il représente le mouvement coopératif



En 1974, Guy Bédard (à gauche) devient directeur général de la CIDR-Canada et Yvon L'Heureux (à droite) prend la présidence du conseil d'administration. Ils sont ici en compagnie de M. B. Mukong (au centre), président de l'ACECA, à Nairobi en mars 1976.

québécois, ce dernier rapporte les interrogations sur la « réticence » de Desjardins, dont l'ambivalence à l'égard de la CIDR-Canada est un exemple éloquent. En apparence, cette séance du conseil d'administration met fin aux hésitations : le Mouvement Desjardins se retire de la compagnie. Un revirement complet s'opère cependant au printemps suivant.

Un nouvel élan

Au conseil d'administration suivant de la CIDR-Canada, en juin 1974, la résolution concernant le transfert d'actions est révisée : les parts détenues par les unions régionales et les filiales du Mouvement Desjardins sont cédées à la Fédération, tandis que quelques-unes seulement sont revendues à Yvon L'Heureux et à un nouvel actionnaire, l'organisme Opération Haute-Volta. Le Mouvement Desjardins choisit donc de maintenir sa participation dans la CIDR-Canada. Difficile de déterminer avec certitude les raisons de cette volte-face. Les documents disponibles indiquent que De La Rocque n'aurait pas respecté certaines conditions de la transaction, ce qui aurait provoqué son annulation²¹. L'ambiguité demeure quant à la relation entre la compagnie et le Mouvement Desjardins, mais Rosario Tremblay siège désormais au conseil d'administration avec le mandat de faire le lien avec la Fédération²².

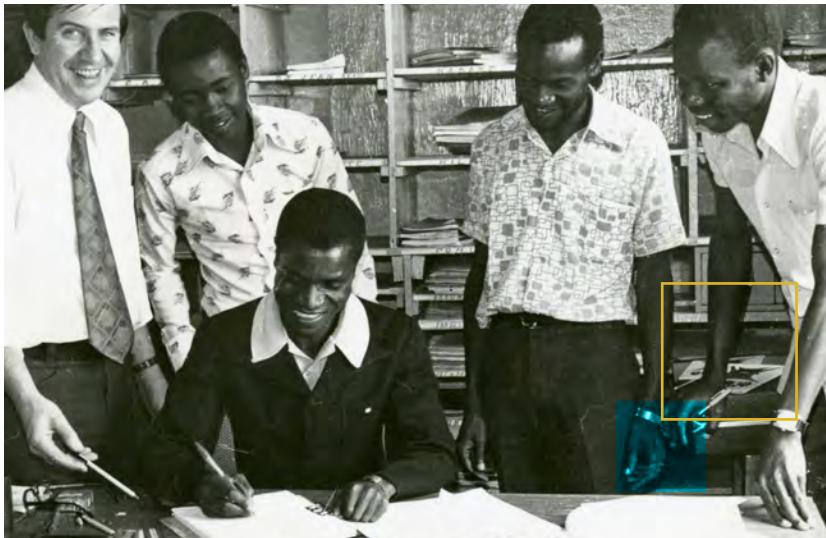
Le visage de la CIDR-Canada change complètement. Les employés qui ont participé à son démarrage remettent leur démission : Raymond Audet, Marthe L'Espérance et Serge Bédikian. Guy Bédard est confirmé au poste de directeur général de la CIDR-Canada qu'il occupait par intérim. À la demande d'Alfred Rouleau,

Yvon L'Heureux accepte la présidence²³. Pierre-F. Côté, greffier de la Ville de Québec, qui deviendra le premier directeur général des élections du Québec en 1978, est recruté et nommé secrétaire. La liquidation a été écartée, mais la situation financière n'est toujours pas des plus enviables.

Le principal créancier de la compagnie, l'Union régionale de Québec, se montre très compréhensif. Son directeur des finances, Jacques Bertrand, est désormais vice-président et trésorier de la CIDR-Canada, qui compte aussi sur l'un des contrôleurs de l'Union pour veiller à son redressement. Elle atteint enfin le seuil de rentabilité en 1975. « Pour en arriver à ce point, le nouveau directeur général a dû tenter toutes sortes d'expériences²⁴ », note le rapport d'un consultant. Actif dans l'aide internationale depuis le milieu des années 1960, Guy Bédard est le fondateur d'Opération Haute-Volta et des Rallyes Tiers-Monde. Il prend ses fonctions avec une expérience du terrain et un réseau de contacts. Il adopte deux nouvelles orientations : la participation à des projets de financement bilatéral ou multilatéral et la réalisation d'études.

Grâce aux liens avec l'ONG Opération Haute-Volta, la CIDR-Canada décroche un premier contrat plus important avec le projet de l'Office de développement régional du Centre-Est de Koupéla, en Haute-Volta. Ce projet de 2 M\$ financé par l'ACDI sur une période de cinq ans repose sur une approche intégrée qui mène à la création d'une coopérative de matériel agricole et d'un club d'épargne. Son obtention sauve ni plus ni moins la CIDR-Canada²⁵. Elle est ensuite choisie pour un projet de développement des vallées marécageuses du Mutara, au Rwanda, en consortium avec une firme d'ingénierie. Ce contrat de 6 M\$ est le premier que la CIDR-Canada décroche auprès de la section du bilatéral de l'ACDI, celle dont les projets

reposent sur des ententes entre le gouvernement canadien et celui du pays d'intervention et dont le budget est le plus conséquent. La compagnie crée également un « bureau d'experts-conseils » offrant ses services à l'ACDI. À compter de 1974, des études sont réalisées en Afrique et en Amérique latine sur le potentiel coopératif, le développement rural, la commercialisation de produits agricoles, l'aménagement hydraulique et la pêche. Quant aux projets de caisses populaires en Haute-Volta, au Zaïre et au Cameroun, ils se poursuivent avec l'envoi de nouveaux experts. En 1976, ils sont regroupés sous un même chapeau, en partenariat avec l'Association des caisses d'épargne et de crédit d'Afrique (ACECA)²⁶.



Paul Beaulieu (debout à gauche) se rend au Zaïre en 1970 pour un projet de coopératives d'épargne et de crédit lancé par les *credit unions* canadiennes. En 1975, il devient responsable des projets en épargne-crédit de la CIDR-Canada.

L'équipe de la CIDR-Canada demeure peu nombreuse, mais elle a gagné en expérience. De retour du Zaïre, Paul Beaulieu devient responsable des projets en épargne-crédit en 1975. Deux ans plus tard, Michel Lagacé revient au sein de la compagnie à titre de directeur administratif et financier. Des consultants en développement rural qui cumulent formation de haut niveau et expérience sur le terrain travaillent pour la CIDR-Canada : Paul T. Perreault, Jean-Claude Mailhot et Paul Préault. Ce dernier, un employé de la CIDR-France depuis plusieurs années, a rejoint les rangs de la compagnie canadienne. Dans la deuxième moitié des années 1970, il semble que le Groupe CIDR connaisse un déclin, signalé par quelques acteurs de l'époque²⁷. Monique Breteau, secrétaire de Bertrand de La Rocque, fait également le saut du côté de la CIDR-Canada jusqu'à sa retraite au début des années 1990.

« Dès mes premiers pas ici, en 1971, j'ai rapidement senti qu'il y avait dans cette organisation un très grand respect de l'humain de même qu'un formidable sens de l'écoute. Deux caractéristiques essentielles lorsqu'on travaille dans le domaine du développement. »

– Monique Breteau, adjointe à la direction générale, DID (2005)

À l'assemblée des actionnaires au printemps 1976, Guy Bédard affirme « que le temps des balbutiements est passé et que nous avons franchi le cap de l'incertitude. La CIDR durera²⁸ ».

Il est possible d'envisager l'avenir à moyen et à long terme, mais la question des liens avec le Mouvement Desjardins demeure.

Projet de relance et intégration à Desjardins

En 1975, le Mouvement Desjardins organise un congrès international à Montréal pour souligner le 75^e anniversaire de la fondation de la première caisse populaire par Alphonse Desjardins. Le président, Alfred Rouleau, profite de son allocution de clôture pour vanter la formule coopérative afin que les « pays [en voie de développement] prennent en main leur propre destinée²⁹ ». Il suggère que l'ACDI se dote d'une section qui se consacrerait aux projets coopératifs, ce qui se concrétisera cinq ans plus tard avec la création de la section Coopération institutionnelle et services au développement (CISD). Il mentionne que Desjardins est déjà actif avec ses projets en Afrique, dont ceux de la Haute-Volta et du Cameroun, qui ont fait l'objet d'une présentation aux congressistes.

À la CIDR-Canada, on souhaite voir s'impliquer davantage le Mouvement Desjardins. À compter de 1977, les gestionnaires et professionnels mènent une profonde réflexion sur « une relance de la CIDR [à] une plus grande échelle et selon une nouvelle formule organisationnelle³⁰ ». Ils conçoivent un mode de fonctionnement plus proche d'une firme de consultants avec des « associés seniors » détenteurs d'actions et participant à la gestion de l'entreprise. Un nouveau nom serait adopté et le siège social pourrait déménager à Montréal pour faciliter les déplacements à l'étranger et à Ottawa. Pour réaliser cette relance, on compte sur « un accroissement substantiel du capital détenu par le mouvement » coopératif québécois en général qui, en devenant l'actionnaire majoritaire, pourrait profiter pleinement des « retombées de la réussite du projet³¹ ».

En décembre 1977, le projet de relance est présenté au comité exécutif de la CIDR-Canada, qui se montre enthousiaste³² tout en suggérant certaines modifications. Quelques initiatives sont prises ou mises à l'étude au cours des mois suivants, mais le plan ne se concrétisera pas. D'abord, le mode de rémunération et de gestion proposé cadre mal avec la culture du Mouvement Desjardins³³. De plus, le document est rédigé dans une perspective axée sur le « développement rural » dans laquelle le volet épargne-crédit occupe une place accessoire, tandis que « pour Desjardins, le développement des coopératives et des caisses en particulier [doit] figurer sinon en tête de liste ou du moins à égalité parmi les principaux objectifs de la compagnie³⁴ ». Cette question du partage des activités entre développement rural et épargne-crédit sera fondamentale dans l'évolution de DID, comme nous le verrons au chapitre suivant.

Surtout, la proposition de relance est étudiée alors que des changements importants sont déjà en marche³⁵. « Trop d'ambiguités ont été maintenues jusqu'à présent et la position de la Fédération doit être clairement définie face à la CIDR [qui] fait penser à un enfant se cherchant une mère³⁶ », affirme René Croteau, directeur général de la Fédération, lors d'une rencontre avec le comité exécutif de la CIDR-Canada en décembre 1977. Le constat n'est pas nouveau, mais, cette fois, le fruit est mûr. Au printemps suivant, le Mouvement Desjardins décide de porter la capitalisation de la compagnie à 250 000\$ et en devient l'actionnaire principal avec 80% des parts et une représentation majoritaire à son conseil d'administration³⁷. La CIDR-Canada devient dès lors une véritable institution du Mouvement Desjardins. D'autres acteurs du mouvement coopératif lui emboîtent le pas dans les années suivantes. La Coopérative fédérée du Québec et le Conseil de la coopération du Québec reviennent après avoir été brièvement actionnaires au début de la décennie, et s'ajoutent les Pêcheurs unis du Québec ainsi que la Fédération des magasins Coop.

Cette affiliation au Mouvement Desjardins provoque plusieurs changements et marque, par conséquent, la fin d'une époque à la CIDR-Canada. Après une décennie d'existence, l'heure est au premier bilan. La compagnie affiche plusieurs réalisations en épargne-crédit, en développement rural et en études et évaluations. Pour le premier volet, les activités se sont concentrées en Haute-Volta, au Cameroun et au Zaïre, avec des résultats variables. En 1979, 84 caisses populaires regroupant environ 40 000 membres sont en activité dans ces trois pays. L'épargne totalise l'équivalent de près de 3 M\$ CA, tandis que les prêts s'élèvent à 1,3 M\$ CA. Trois unions régionales de caisses populaires ont également été mises sur pied. Aux importants projets de développement rural en Haute-Volta et au Rwanda déjà mentionnés, il faut ajouter le COMAGRI, qui vise la commercialisation des produits agricoles au Zaïre. D'autres projets de moindre envergure ont aussi été réalisés au Pérou, au Brésil, au Lesotho et en Mauritanie. Au total, une trentaine d'études et d'évaluations ont été menées, dont seulement deux sur des projets de caisses populaires. Ce volet a permis d'étendre les activités de la CIDR-Canada à d'autres pays africains et sud-américains, dont le Niger, le Bénin, la Tanzanie, le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Togo, le Tchad, la Colombie, le Pérou et Haïti³⁸.



Photo prise lors de l'inauguration de la Caisse de Diébougou en Haute-Volta.

« Si le réseau n'avait pas bénéficié de l'assistance technique et financière de DID, il ne se trouverait pas là où il est rendu présentement. DID est un partenaire qui comprend, qui participe, qui prend en compte les préoccupations et les questionnements du partenaire local. La démarche qu'il emploie est une démarche participative, dans laquelle le partenaire local reste à l'avant-plan. Ce que nous trouvons le plus enrichissant également dans cette relation, c'est la complémentarité de deux cultures. Une culture au Sud, une culture au Nord, et la synthèse de ces deux cultures a pu amener le RCPB à atteindre des objectifs très nobles. »

– Daouda Sawadogo, directeur général, Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB) (2010)

La première décennie d'existence de la CIDR-Canada n'a pas été un long fleuve tranquille. La survie même de l'entreprise a été menacée à quelques reprises. Sans la persévérance et les « sacrifices³⁹ » des pionniers ainsi que la flexibilité financière de l'Union régionale des caisses populaires Desjardins de Québec, son existence aurait sans doute été éphémère. Comme pour plusieurs entités du Mouvement Desjardins, la modestie de ses débuts n'a toutefois pas empêché la CIDR-Canada d'accomplir ce pour quoi elle a été fondée.



Le lancement est l'occasion de présenter Michel et Andrée Lagacé, qui s'apprêtent à partir en Haute-Volta.



CHAPITRE

3

ENTRE LE COMPTOIR CAISSIER ET LE CHAMP DU CULTIVATEUR (1979-1989)



La décennie précédente a été consacrée à la mise sur pied et au maintien de la CIDR-Canada. Au début des années 1980, son avenir est mieux assuré. Elle s'apprête toutefois à connaître plusieurs transformations, notamment sur le plan de son identité, puisqu'elle devient la Société de développement international Desjardins. Dans un premier temps, ses activités s'inscrivent dans la continuité avec des projets dans les secteurs de l'épargne-crédit et du développement rural. À la fin de la période, elles évoluent pour prendre à peu près l'orientation qu'on leur connaît aujourd'hui.

Un nouveau maillon de la chaîne Desjardins

La CIDR-Canada devient « un nouveau maillon de la chaîne Desjardins avec tout ce que cela comporte en termes de responsabilités comme en termes d'image¹ », soulignent les administrateurs de la Fédération. Ce nouveau statut entraîne quelques changements dans l'organisation, qui accentuent la représentation du Mouvement Desjardins. Yvon L'Heureux cède la présidence du conseil d'administration au président de Desjardins, Alfred Rouleau, tout en continuant d'y siéger quelque temps. Un an plus tard, le directeur général de la CIDR-Canada, Guy Bédard, est « libéré de ses tâches administratives pour se consacrer à des objectifs d'études et de recherches² » dans le cadre d'une année sabbatique. Il poursuivra finalement sa carrière à l'Université coopérative internationale.

En avril 1979, Yvon Daneau le remplace et cumule la présidence et la direction générale. Fortement impliqué dans l'organisation du congrès international du Mouvement Desjardins à Montréal en 1975 et ayant brièvement siégé au conseil d'administration de la CIDR-Canada, il est l'un des seuls membres de la haute direction à avoir de l'expérience sur la scène internationale³. Son passage est de courte durée. Nommé secrétaire général de la Fédération moins d'un an plus tard, il continuera à siéger au conseil d'administration de la CIDR-Canada jusqu'à sa retraite en 1989. La direction générale est alors confiée à Michel Doray, qui sera en poste tout au long de la décennie à venir. Acteur de la première heure de l'Institut coopératif Desjardins dans les années 1960, il a joué un rôle de premier plan dans les activités internationales de celui-ci⁴.

Outre ces nominations, l'intégration de la CIDR-Canada au Mouvement Desjardins se traduit par d'autres changements très concrets qui s'annoncent dès l'automne 1979⁵. Elle déménage à la Cité Desjardins de la coopération, où se trouve la majeure partie des bureaux du Mouvement à Lévis. Ce changement d'adresse symbolise à merveille l'intégration, tout

comme son nouveau nom : la Société de développement international Desjardins (SDID), qui sera simplifié en 1994 pour devenir Développement international Desjardins. L'insertion de son logo dans l'hexagone du Mouvement Desjardins reflète également sa nouvelle appartenance.



La SDID déménage sur la Cité Desjardins de la coopération, où se trouve la majeure partie des bureaux du Mouvement Desjardins à Lévis.



À l'automne 1981, elle adopte un premier énoncé de mission, avant même le Mouvement Desjardins, qui le fera deux ans plus tard. Cet énoncé guidera l'action de la SDID pendant toute la décennie :

S'associer, dans les pays en voie de développement, à la promotion, à la mise en œuvre et à l'autonomisation d'entreprises et d'institutions communautaires appropriées, par la voie de services de recherches, d'animation et de consultations 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 familles⁶.

Ce libellé traduit les deux volets d'activités depuis les débuts : le développement rural et le développement coopératif, mais sans mentionner explicitement l'épargne-crédit.

En janvier 1984, un rapport produit par des évaluateurs externes suggère de transformer la SDID en « organisme à but non lucratif, ce qui aurait pour effet de rendre son statut juridique plus conforme aux objectifs qu'elle poursuit et aux pratiques qu'elle a adoptées⁷ ». Dès l'année suivante, la compagnie formée en 1970 est dissoute et remplacée par une société sans but lucratif. La création de cette nouvelle entité juridique provoque des changements parmi les « membres institutionnels ». De 1985 à 1989, ceux-ci proviennent exclusivement du Mouvement Desjardins : la Confédération (auparavant appelée la Fédération), les fédérations de caisses (auparavant appelées les unions régionales), les sociétés d'assurance et la Fiducie Desjardins. Le conseil d'administration est composé de dirigeants qui ont été élus à l'un ou l'autre des conseils de leur caisse Desjardins et d'une fédération régionale, ainsi que de cadres supérieurs. Par exemple, pendant quatre ans, la présidence est assumée par Henri-Paul Trudel, président de la Fédération des caisses populaires Desjardins du Centre-du-Québec. En 1987, un rapport d'évaluation propose d'admettre des organisations extérieures au Mouvement Desjardins, afin de diversifier l'expertise des administrateurs⁸. Deux ans plus tard, la SDID recrute la Coopérative fédérée, qui avait été membre quelques années plus tôt, et l'Université Laval.



Des employés de la SDID en compagnie du président du Mouvement Desjardins, Raymond Blais (assis au centre).

Tous ces gestes contribuent à mieux structurer la SDID et ne sont sans doute pas étrangers à la croissance qu'elle connaît pendant cette période. Entre 1980 et 1990, le nombre d'employés passe de 25 à 80, le chiffre d'affaires, de moins de 2 M\$ à 12 M\$ et le bénéfice net, de 21 000\$ à 197 000\$⁹. Un autre facteur clé favorise cette progression : un financement plus stable et plus généreux.

Un meilleur financement

Au début des années 1980, le développement international suscite beaucoup d'intérêt. La famine en Éthiopie à l'automne 1984 est largement couverte par les médias et provoque un vaste élan de générosité dans la population¹⁰. C'est l'époque de la chanson *We Are the World* et des spectacles *Live Aid*. Un observateur de l'époque parle d'une « explosion de la solidarité internationale » avec de multiples projets lancés notamment « par de petites ONG établies en périphérie ou dans des régions plus ou moins éloignées¹¹ ». Le budget de l'État canadien pour le développement passe de 1,3 G\$ pour 1980-1981 à plus de 2,5 G\$ pour 1986-1987, ce qui représente également une augmentation de la proportion de fonds consacrés à l'aide par rapport au PNB¹².

Le financement des activités de la SDID provient de bailleurs de fonds, principalement l'ACDI. Depuis la fondation, il « se faisait à la pièce, projet par projet, et l'ensemble des coûts du siège social devait être imputé à des frais administratifs¹³ ». Dans ce contexte, il s'avère difficile d'attendre pendant des périodes plus ou moins longues l'obtention de contrats, tout en préparant de nouveaux projets et en soutenant les coûts récurrents. En 1984, Michel Doray parvient à conclure une



En 1984, la SDID obtient une première entente de financement pluriannuel de l'ACDI. Assis à l'avant se trouvent Monique Vézina, ministre des Relations extérieures du Canada, et Raymond Blais, président du Mouvement Desjardins, et debout à l'arrière, Michel Doray, directeur général de la SDID, et Yvon Daneau, président du conseil d'administration de la SDID.

première entente de financement pluriannuel de la SDID avec l'ACDI. La ministre des Relations extérieures du Canada, Monique Vézina, connaît bien le Mouvement Desjardins. Avant de se lancer en politique, elle a été administratrice d'une caisse populaire et la première femme à présider une fédération régionale et à siéger au conseil d'administration de la Confédération.

L'entente comporte deux volets : un fonds de programme et un financement institutionnel. Le premier « couvre tous les coûts directs des projets financés » par l'ACDI sur une base annuelle. L'argent provient de la section Coopération institutionnelle et services au développement (CISD), créée à l'ACDI à peine trois ans plus tôt en réponse aux demandes répétées des coopératives canadiennes d'être mieux représentées à l'agence. Le Mouvement Desjardins, par la voix de Michel Doray, a joué un rôle de premier plan pour faire avancer ce dossier¹⁴. Le deuxième volet de l'entente « sert à financer les frais généraux d'administration, d'appui institutionnel, de recherche et développement et de formation sur une base triennale¹⁵ ». Le quart du montant alloué est payé par une contrepartie en argent du Mouvement Desjardins.

Pour le solde non inclus dans les deux volets, une contribution supplémentaire de l'ACDI est prévue, à laquelle s'ajoute une contribution en nature de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, évaluée à 60 000\$. Cela se traduit

notamment par une « politique d'appui en ressources humaines » et la « mise en œuvre d'un programme de sensibilisation au sein du réseau Desjardins¹⁶ ». Lors du renouvellement en 1987, la contribution du Mouvement Desjardins s'élèvera à 350 000\$ par année. Ce montant sera maintenu jusqu'au début des années 2000 et représentera une proportion toujours décroissante des revenus, passant d'environ 4% à 1,5%¹⁷. S'ajoute aussi la possibilité pour la SDID d'obtenir, par le biais de « l'action convergente », des fonds de la section du bilatéral de l'ACDI pour des projets spécifiques, plus strictement définis. Par exemple, en 1987, l'entente est de 16 M\$ sur trois ans et, au même moment, la SDID a des engagements qui s'élèvent à 11 M\$ avec la section du bilatéral¹⁸. Ce financement est généralement obtenu pour les projets de développement rural, tandis que pour ceux en épargne-crédit, la SDID a recours au fonds de programme.

Les modalités de cette entente changeront au fil des renouvellements tous les trois à cinq ans, mais cette formule de financement aura une influence majeure à long terme sur l'évolution de la SDID et sur sa façon d'opérer. En assurant le financement institutionnel, cet accord « a joué un rôle très important pour DID à la fois pour le développement de nouveaux projets, comme levier ou encore [pour] ouvrir de nouveaux secteurs d'activités et de nouvelles régions. Il aura aussi permis à DID de

développer de nouvelles méthodologies et technologies, de les documenter, de faire la promotion de DID dans Desjardins tout en assurant une certaine stabilité financière¹⁹ », explique Michel Lagacé. Cette formule de financement a procuré une « marge de manœuvre » pour innover, sans laquelle « DID ne serait pas ce qu'elle est²⁰ », affirmera plus tard la PDG, Anne Gaboury.

« L'ACDI et DID ont uni leurs forces pour lutter contre la pauvreté à l'échelle mondiale par le développement économique durable. Par la gestion de certaines de projets de finance communautaire, DID a grandement aidé à améliorer les conditions de vie dans certaines des régions les plus pauvres du monde. »

– Beverley J. Oda, ministre de la Coopération internationale du Canada (2010)

Un survol des activités de la SDID

Trois tendances se dégagent des années 1980 lorsqu'on examine les activités de la SDID : une plus grande diversification géographique, un nouveau type d'intervention sur le terrain et la dualité entre les projets en épargne-crédit et ceux en développement rural. Le partenariat avec la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) incarne à lui seul ces trois éléments.

Lorsque démarre véritablement la collaboration avec la SDID en 1980, la COLAC regroupe 17 fédérations nationales sud-américaines qui totalisent 2 200 coopératives d'épargne et de crédit, 2 millions de membres et 480 M\$ en épargne. Initialement, la SDID contribue à la mise en place d'une fondation éducative, FECOLAC, dont la mission consiste à « favoriser le développement des ressources humaines avec des programmes de formation, du support-conseil, de la coordination, de la recherche et documentation²¹ ». Elle poursuit l'accompagnement de cette fondation grâce à un financement plus substantiel de l'ACDI et du ministère des Affaires intergouvernementales du Québec pour créer un programme d'assistance technique. L'objectif est d'aider les fédérations nationales « à intensifier leurs contacts avec les coopératives, à développer des outils d'information et à encourager les membres à reprendre confiance au [sic] système coopératif²² ». En 1986, par exemple, la SDID travaille directement avec les fédérations du Honduras, du Nicaragua et de la Colombie, en plus d'effectuer des consultations auprès de celles du Salvador, de l'Équateur et de la Bolivie²³.

Pour saisir ce que représente cette collaboration dans l'évolution de la SDID, il faut faire une comparaison avec la décennie précédente. Dans les années 1970, les activités de la CIDR-Canada se sont concentrées principalement en Afrique. En Amérique du Sud, elles se sont résumées à quelques études et à deux « petits projets²⁴ » de développement. Le partenariat avec la COLAC constitue la première véritable percée dans cette région du monde, qui marque le début de la diversification géographique de la SDID. En ce qui a trait au niveau d'intervention, les projets africains en épargne-crédit avaient tous été menés localement avec le démarrage d'institutions de base, c'est-à-dire des caisses populaires. Cette fois, il s'agit d'accompagner des organismes de deuxième et de troisième niveaux déjà existants, soit des fédérations nationales et une confédération continentale. Cette collaboration marque donc une évolution dans la façon de travailler de la SDID : à la création d'institutions s'ajoute leur accompagnement. Pour reprendre les termes d'un employé à cette époque, on passe « d'exécutant à conseiller²⁵ ». Enfin, cet important projet avec la COLAC assure momentanément la prédominance des projets en épargne-crédit à la SDID par rapport à ceux en développement rural, qui avaient été au cœur des activités et de la rentabilité depuis les débuts.



Michel Doray, directeur général de la SDID, et Yvon Daneau, président de la SDID, en visite au Zaïre.

À titre de PDG, puis de président du conseil d'administration, Yvon Daneau croyait que « l'avenir de la SDID n'était pas encore garanti » malgré l'affiliation au Mouvement Desjardins et qu'il fallait toujours « faire la preuve de [sa] pertinence et en particulier avec les projets en épargne et crédit²⁶ ». Les actions pour faire connaître la SDID au sein de Desjardins commencent véritablement durant cette période²⁷. Une première séance d'information se tient lors des assemblées générales annuelles du Mouvement Desjardins en mars 1980. Elle gagne rapidement en popularité, et ce sera l'occasion de donner la parole à quelques-uns des partenaires de la SDID. L'organisation profite également d'AGA de caisses Desjardins pour se faire connaître. Ce volet communicationnel en est à ses débuts et prendra de l'importance pendant la décennie suivante. Il s'agit d'une activité d'« éducation du public », qui est une exigence de l'entente de financement avec l'ACDI. Surtout, pour la SDID, le Mouvement Desjardins représente un bassin d'expertise et de partenaires.

L'intensification des activités en épargne-crédit se traduit également par des partenariats avec des entités du Mouvement Desjardins. Le tout premier est un programme de collaboration entre la Fédération des caisses populaires Desjardins du Saguenay–Lac-Saint-Jean et l'Union régionale des caisses populaires de la Bougouriba, au Burkina Faso. Démarré en 1983, il est renouvelé à quelques reprises, et des contacts sont maintenus pendant une quinzaine d'années. L'intervention sur le terrain est laissée aux experts de la SDID, mais la Fédération met ses ressources à disposition, elle accueille des stagiaires burkinabés et recueille des fonds auprès de ses employés et dirigeants²⁸. La même année, un groupe de caisses populaires du sud-ouest de Montréal envisage « un programme intégré de développement communautaire et coopératif en Colombie ». Celui-ci se concrétise en 1985 avec le lancement du projet La Cocha en Colombie. D'une durée de trois ans, ce projet « vise à favoriser le développement socioéconomique de la population de cette zone par la mise sur pied d'une coopérative à services multiples²⁹ » pour les agriculteurs. Il connaît ensuite une deuxième phase qui reçoit également l'appui financier de ces caisses.

Quelques caisses s'engagent individuellement. En 1985-1986, la Caisse populaire Saint-Paul-de-la-Croix de Montréal fait des dons qui totalisent 30 000\$ à l'Union des coopératives centrales d'épargne et de crédit (UCCEC) du Zaïre pour la construction de deux immeubles destinés à abriter des caisses et la rénovation de deux autres³⁰. La SDID est également appelée à se joindre à des initiatives déjà en cours. Par exemple, à partir de 1986, elle accompagne la Caisse populaire de Sainte-Anne-de-la-



Un groupe de caisses populaires du sud-ouest de Montréal contribue au lancement en 1985 du projet La Cocha en Colombie.

Pocatière et la Caisse populaire de Saint-Sacrement de Québec, qui avaient toutes deux lancé des projets de développement coopératif en Haïti. Bon nombre de caisses font des contributions financières plus modestes à différentes initiatives, dont des stages. Ces quelques exemples illustrent l'intérêt grandissant pour le développement international au sein du Mouvement Desjardins pendant cette période.

La SDID se lie également avec d'autres organismes qui ont une mission semblable à la sienne. En 1983, un premier contact est établi avec le Centre international du Crédit Mutual de France ainsi qu'avec le World Council of Credit Unions (WOCCU) basé à Madison, au Wisconsin, aux États-Unis. Avec le premier, on discute d'une éventuelle collaboration en Côte d'Ivoire. Avec le deuxième, on effectue une mission au Togo qui mène à l'organisation d'un séminaire l'année suivante en collaboration avec la FAO, l'ACECA et le Comité de liaison international de la coopération d'épargne et de crédit (CLICEC).

À la fin de la décennie, la SDID contribue à deux projets de bureaux régionaux de l'Alliance coopérative internationale, l'un pour l'Afrique de l'Ouest à Abidjan, en Côte d'Ivoire, et l'autre pour les Caraïbes et l'Amérique centrale à San José, au Costa Rica³¹. On trouve les premières traces d'activités conjointes avec certains organismes au pays, principalement celles formées par des coopératives et poursuivant des activités de développement international : la Canadian Co-operative Association (CCA) et la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI). La SDID se joint notamment à ces deux partenaires pour organiser un colloque en juin 1987 sur le thème « Le secteur coopératif canadien et le développement international ».

L'autre volet des activités de la SDID, le développement rural, connaît un ralentissement passager au milieu de la décennie. En 1979, les revenus provenaient à parts à peu près égales des deux secteurs, alors qu'en 1983, le développement rural n'en rapporte plus que le quart³². Les projets des années précédentes sont « terminés et aucun nouveau n'est démarré ». Il faut rappeler que ces projets jouissent généralement d'un financement de la section du bilatéral de l'ACDI, qui fonctionne différemment. Ils sont plus longs à concevoir et à obtenir, mais ils sont plus rentables. Il y a, affirme un employé, « nécessité de clarifier la place du développement rural à l'intérieur de la SDID, car actuellement il n'y a que deux personnes qui travaillent dans ce secteur, le reste du personnel travaillant sur des projets liés aux coopératives d'épargne et de crédit³³ ».



Or, la tendance s'inverse et la deuxième moitié des années 1980 s'avère une période faste pour les projets de développement rural, qui s'appuient notamment sur l'action convergente³⁴ (*country focus*, en anglais). Au cours de la seule année 1986, la SDID lance de nouveaux programmes pour la promotion socioéconomique des femmes au Niger, les associations coopératives d'aménagement hydroagricole au Rwanda et la création de coopératives agricoles, artisanales et industrielles au Honduras³⁵. Cette année-là, « plus de la moitié des conseillers techniques de la SDID en Afrique³⁶ » sont au Zaïre. L'appui aux coopératives d'épargne et de crédit s'y poursuit, mais les projets sont nombreux dans le cadre du programme de développement rural du Nord-Kivu : la collaboration avec l'Association coopérative des groupements d'éleveurs, la construction d'un abattoir à Goma, l'appui à l'Association coopérative des éleveurs de l'Ituri, un projet de radio rurale communautaire... Bref, si l'épargne-crédit a pris du galon au début de la décennie, le volet développement rural s'avère très dynamique par la suite.

Un virage progressif vers l'épargne-crédit

Pour le Mouvement Desjardins, il semble clair que la SDID doit privilégier le volet de la coopération d'épargne et de crédit. En décembre 1986, en examinant les orientations stratégiques de la Société, ses administrateurs demandent : « A-t-on l'intention de faire davantage dans le domaine de l'épargne et du crédit ou de se spécialiser dans d'autres types de projets? A-t-on une idée du potentiel de l'épargne et du crédit dans les pays où la SDID intervient? ³⁷ »

Après avoir divisé géographiquement ses activités entre l'Afrique et l'Amérique du Sud, la SDID révise sa structure en 1987 en créant les directions « épargne, crédit et institutions financières » et « développement rural ». L'un des principaux objectifs de cette réorganisation est de « consolider³⁸ » les projets en épargne-crédit. Ce mandat est confié à Ghislain Paradis, qui a auparavant été directeur des Ressources humaines à la Confédération, en plus d'avoir occupé diverses fonctions liées à la formation au sein du Mouvement Desjardins. Il a effectué un bref mandat à la SDID au début de la décennie dans un projet de recherche-action. Si la collaboration avec la COLAC a dynamisé le volet épargne-crédit au début des années 1980, les projets en Afrique, quant à eux, connaissent des difficultés.



Quelques caisses s'engagent individuellement, comme celle de Saint-Paul-de-la-Croix de Montréal, qui fait des dons à l'Union des coopératives centrales d'épargne et de crédit (UCCEC) du Zaïre pour la construction et la rénovation d'immeubles.

La situation est particulièrement précaire au Cameroun. En 1984, une évaluation confirme et amplifie les « appréhensions et nos constats relativement à la vulnérabilité de l'Union des caisses populaires de Yaoundé et d'un certain nombre de ses caisses affiliées³⁹ ». Malgré d'importantes mesures de redressement au cours des deux années suivantes, la SDID prend la décision de retirer son appui à cette organisation. Pendant ce temps, au Zaïre, un nouveau programme « orienté principalement vers la consolidation technique et financière » de l'Union des coopératives centrales et de ses membres démarre, sans être renouvelé lorsqu'il prend fin cinq ans plus tard. Seul l'appui au réseau des caisses populaires du Burkina Faso se poursuit pendant les années 1990. Dans ce pays, il est plutôt question de « maintenir la croissance⁴⁰ » et d'ouvrir de nouvelles caisses. De façon générale, le « transfert intégral du modèle [des caisses populaires] Desjardins en Afrique » amorcé au tout début des activités de la SDID n'a pas connu le « succès escompté », soutiennent des chercheurs de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal⁴¹.

La SDID se trouve dans une situation un peu paradoxale : les activités qui sont directement liées à l'expertise du Mouvement Desjardins connaissent des difficultés, alors que celles en développement rural progressent. De plus, cette croissance ne découle pas « d'une planification formelle, stratégique⁴² ». Selon Ghislain Paradis, l'obtention de ces projets s'explique davantage par la « relative autonomie » des experts de la SDID et leurs contacts avec les bailleurs de fonds que par une décision de l'organisation. En 1989, Michel Doray devient premier vice-président aux affaires nationales et internationales à la CCPEDQ et Ghislain Paradis le remplace à la direction générale de la SDID. Il prend ses fonctions sans mandat explicite de réorientation, mais il saisit les interrogations concernant les résultats mitigés en épargne-crédit et le bien-fondé de la participation de la SDID à certains projets, comme la lutte contre le sida, par exemple. Il a retenu les appels à donner de l'importance au secteur financier, répétés antérieurement par plusieurs acteurs de Desjardins⁴³. Il entreprend alors de concentrer les activités sur le volet financier.

Dans le discours et les activités de l'organisation, ce recentrage s'effectue progressivement, sans rupture radicale. À l'interne, la nouvelle orientation est clairement communiquée aux employés. La structure organisationnelle est ramenée à deux directions géographiques, à l'intérieur desquelles se trouvent autant des projets d'épargne-crédit que des projets de développement rural. Le nouveau comité de direction est cependant composé en majorité de personnes issues de la filière financière. Un tel changement n'est pas sans susciter de la résistance, mais la plupart des employés qui œuvraient jusque-là dans le développement rural restent et font la transition vers l'épargne-crédit. Plusieurs joueront par la suite un rôle important dans l'organisation, dont Yvon Bernier, Yves Boily, Jacques Durocher, Adriana Maturana Nunez et Claude Miville⁴⁴.

On décide que les projets en développement rural déjà entamés seront menés à terme, sans être renouvelés. Quelques-uns démarrent tout de même dans les années suivantes. Mentionnons, à titre d'exemple, la mise en service de coopératives de distribution d'électricité en zones rurales au Pérou de 1992 à 1994 et l'appui à la formation d'une coopérative de transformation laitière en Hongrie de 1994 à 1997⁴⁵.

Au milieu des années 1990, ce virage est néanmoins chose faite. Les projets en développement rural ont presque entièrement disparu du portefeuille de la SDID, et ses communications affirment désormais clairement sa spécialisation en finance. La

mission de l'organisation, inscrite dans le rapport annuel, l'indique bien : « DID vise à favoriser l'accès à des services financiers de base pour les populations les plus démunies des pays en développement et en transition; pour ce faire, [elle] s'associe à la mise en place d'entreprises qui appartiennent à ces populations et qui sont gérées selon un mode participatif⁴⁶ ». La spécialisation en finance marque la fin d'une époque à la SDID. Il s'agit d'un virage audacieux, notamment sur le plan de la rentabilité. La décennie suivante confirmera la pertinence de cette vision.



4

CHAPITRE

DEVENIR UNE
RÉFÉRENCE MONDIALE
EN MICROFINANCE
(1990-2002)



Au tournant des années 1990, des événements majeurs sur la scène internationale et un contexte économique difficile provoquent des changements dans les politiques d'aide au développement du Canada. DID doit s'adapter à ce nouvel environnement, tout en effectuant son virage pour se concentrer sur l'épargne-crédit. À la faveur de l'intérêt grandissant des bailleurs de fonds pour la microfinance, elle connaît une croissance importante au cours de cette période en offrant des services spécialisés, mais de plus en plus diversifiés, et en ajoutant des activités d'investissement à celles d'assistance technique.

Aide au développement : un nouvel environnement

Dans les 45 années qui suivent la fin de la Seconde Guerre mondiale (1939-1945), presque toutes les affaires internationales s'inscrivent dans la logique d'affrontement entre les puissances capitalistes et communistes. Érigé en 1961, le mur de Berlin, au cœur de l'Europe, est alors l'un des symboles les plus tangibles de la Guerre froide. Sa chute en novembre 1989 est suivie, deux ans plus tard, de la dislocation de l'URSS. Ce conflit latent avec le bloc de l'Est était l'une des principales raisons qui avaient motivé les États de l'Ouest à se lancer dans l'aide publique au développement une quarantaine d'années plus tôt. Dès lors, certains espèrent redéfinir celle-ci sur de nouvelles bases qui excluraient les considérations sécuritaires et idéologiques liées à la lutte contre le communisme¹.

L'aide a déjà commencé à changer au cours de la décennie précédente, notamment en raison du contexte économique. Au début des années 1980, la récession fait basculer certains pays de l'Amérique du Sud dans une crise de la dette. Pour éviter le défaut de paiement, le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale proposent des programmes d'ajustements structurels. Il s'agit de prêts conditionnels à la mise en œuvre de certaines réformes touchant à la fiscalité, aux dépenses publiques, à la libéralisation du commerce extérieur, etc. Au fil de leur implantation, ces programmes ne sont pas sans susciter des débats. D'un côté, ils sont dénoncés par certains comme une approche exclusivement financière, voire néolibérale, de l'aide au développement, tandis que de l'autre, des bailleurs de fonds bilatéraux souhaitent s'en inspirer². Confrontée à cette question, DID cherche à « atténuer les contre-effets sociaux » des programmes d'ajustements structurels, tout en renforçant « les mesures de redressement économique³ » qu'ils contiennent.

Au même moment, plusieurs pays donateurs, dont le Canada, affichent une dette considérable. Les montants consacrés à l'aide au développement sont donc réduits : le budget fédéral canadien d'avril 1989 affiche une diminution de 13%, ce qui représente 360 M\$ en moins⁴. L'ACDI et l'ensemble des organismes canadiens doivent absorber une part du choc. Les prévisions de revenus de DID, qui avaient été établies à près de 14 M\$, sont ramenées à moins de 11 M\$. Le démarrage de certains projets est reporté ou annulé au cours des années suivantes⁵. L'ACDI entreprend une réorganisation qui entraîne notamment le regroupement des sections Projets spéciaux et Coopération institutionnelle et services au développement (CISD) pour créer le Programme de Partenariat avec les Canadiens⁶. Le financement de DID s'inscrira dès lors dans ce dernier, toujours sur la base d'une contribution privée versée par Desjardins et bonifiée par l'ACDI. Les compressions les plus importantes surviennent en 1995. Au total, le budget canadien de l'aide est réduit de 34% durant la décennie. La proportion du PNB que représente le montant consacré à l'aide, qui était de 0,5% en 1991, diminue de moitié en dix ans⁷. Il faut attendre le début des années 2000 pour voir la tendance s'inverser.

Lorsque les premières compressions budgétaires surviennent, ce choix des gouvernements semble en phase avec une partie de l'opinion publique. Après l'élan de solidarité du milieu des années 1980, on parle maintenant d'un « épuisement » ou d'une « fatigue⁸ » par rapport au développement. « L'appui aux pays du tiers-monde reçoit un accueil réservé chez nos concitoyens⁹ »,



Lauréanne Boutin, première femme à présider le conseil d'administration de DID, en visite au Burkina Faso.

remarque en 1991 Lauréanne Boutin, première femme à présider le conseil d'administration de DID. L'intérêt du public se concentre progressivement sur la question environnementale, qui émerge avec le rapport Brundtland, en 1987, et gagne en importance cinq ans plus tard avec le Sommet de la Terre à Rio de Janeiro, au Brésil.

Les budgets rétrécissent, les exigences pour obtenir du financement se durcissent et la concurrence s'intensifie. Dans la deuxième moitié des années 1990, le recours aux appels d'offres se généralise pour l'octroi des contrats de l'ACDI, ce qui force les ONG et ING à se professionnaliser¹⁰. Les diplômes spécialisés et l'expérience des experts occupent une place de plus en plus importante dans l'évaluation des propositions de services¹¹. Dès la deuxième moitié des années 1980, DID vise à diversifier ses bailleurs de fonds, ce qu'encourage d'ailleurs l'ACDI, qui fournissait de 95% à 100% du financement depuis les débuts. Les efforts commencent à porter leurs fruits : 20% du chiffre d'affaires de DID en 1995 provient de bailleurs de fonds multilatéraux, comme la Banque mondiale¹². Les contacts avec les bailleurs de fonds et la réalisation des propositions de services sont confiés, à la fin des années 1990, à la direction Développement de marchés, dont le premier titulaire est Yves Boily, suivi par Serge Gosselin. La proportion de revenus de DID apportés par les contrats de l'ACDI diminuera de façon substantielle dans la décennie suivante. Une culture d'affaires s'impose progressivement : suivi des résultats, contrôle des coûts, développement d'affaires, investissement, redressement, productivité et performance, à la fois dans les préoccupations institutionnelles de DID et dans sa relation avec ses partenaires¹³.

Pour s'inscrire dans la nouvelle mouvance de l'aide publique au développement, DID entreprend également de consolider l'expérience et le savoir accumulés depuis sa fondation. En 1986 paraît le livre *L'ingénierie des projets de développement* sous la plume de Guy Le Boterf et de Pierre Lessard, qui décrit le cadre méthodologique et les instruments de travail de DID¹⁴. Il est traduit en anglais et en espagnol au cours des années suivantes. La mise en place de la nouvelle structure en 1989 s'inscrit dans cette volonté de codifier le savoir institutionnel avec la naissance de la direction « Études et instrumentation », qui est d'abord confiée à Pierre Giguère. Son rôle consiste à définir des méthodologies et à concevoir des instruments d'intervention pour la gestion et le contenu des projets. Cela se traduit notamment par des publications comme le *Guide de démarrage d'une coopérative d'épargne et de crédit* en 1993, qui marque un pas de plus vers une meilleure cohérence des interventions¹⁵. Il s'agit essentiellement d'assurer la création, le maintien et le renouvellement d'un savoir et d'un savoir-faire institutionnels propres à DID. Ceux-ci sont également alimentés par une nouvelle répartition des tâches au sein des projets. À la manière de consultants internes, les experts émettent des avis ou collaborent sur plus d'un dossier, alors qu'ils avaient auparavant des attributions plus spécifiques et embauchaient plus régulièrement des collaborateurs externes¹⁶. En assurant la conservation et la rentabilisation de l'expertise interne, cette façon de faire contribue significativement à la professionnalisation de DID.

DID consolide non seulement son capital intellectuel, mais aussi ses assises financières, notamment grâce à un chiffre d'affaires qui double en dix ans pour atteindre 20 M\$ en 2000¹⁷. Les réserves dépassent 1 M\$ dès 1992. Son statut ne lui permettant pas d'accumuler des réserves trop importantes, DID négocie

une certaine marge de manœuvre avec l'ACDI, afin d'établir un coussin financier pour être en mesure de conserver les employés dans les périodes plus difficiles¹⁸. L'annulation de certains projets causée par des turbulences politiques justifie une telle prudence : DID doit composer avec une bonne dose d'imprévisibilité.

Les aléas de la politique dans le monde

Le tournant des années 1990 est marqué par des bouleversements majeurs sur la scène internationale. Certains, comme la fin de la Guerre froide, ouvrent des possibilités à DID alors que d'autres, comme l'éclosion de nombreux conflits armés, principalement

en Afrique, constituent plutôt des embûches. Cet aperçu des répercussions sur l'organisation de la situation politique dans le monde illustre la multitude de variables qui doivent être prises en compte dans le cadre de ses activités.

Au Rwanda, DID était impliquée depuis plusieurs années dans un projet rizicole pour la mise en valeur de la vallée du Mutara. Sur place à compter de 1986, Yvon Bernier est à même de constater la détérioration du climat social. Cette région frontalière avec l'Ouganda est au cœur des hostilités encore latentes, mais sur le point d'éclater¹⁹. « Octobre 1990 est venu bouleverser la situation de paix qui régnait jusqu'à ce jour au Rwanda pour la remplacer par un contexte de guerre²⁰ », indique le rapport annuel de DID. Les experts sont rapatriés et le projet doit se conclure à distance, alors que le pays est plongé dans l'horreur d'un génocide en avril 1994. Dès l'année suivante, le conflit se propage dans le pays voisin, le Zaïre, et provoque des turbulences qui s'accentuent jusqu'à forcer la fin des projets. La guerre éclate quelques années plus tard, et le changement de régime donne au pays son nom actuel : la République démocratique du Congo. Pour l'année 1992-1993, le retrait du Zaïre et du Rwanda équivaut à la perte du quart des activités de DID. La situation contribue cependant à tourner l'attention de l'ACDI et de DID vers l'Afrique de l'Ouest et Madagascar, qui représentent une part croissante des activités de l'organisation par la suite²¹.



À compter du début des années 1990, DID obtient de nombreux projets à Madagascar.

De l'autre côté de l'Atlantique, en Haïti, un coup d'État survenu en 1991 est suivi d'une violente répression. Le régime militaire qui se met en place fait l'objet d'un embargo international. DID doit fermer ses projets en cours et se retirer du pays jusqu'en 1994. L'organisation démarrait alors la deuxième phase de l'ambitieux Programme d'appui aux microréalisations qui, pour la première fois, réunissait « dans un seul programme ses deux principaux secteurs d'intervention : l'épargne-crédit et le développement agricole²² ». Les activités de DID en développement rural étaient très concentrées au Zaïre et en Haïti. Leur arrêt prématuré a pu contribuer à accélérer le virage vers l'épargne-crédit²³.

La fin de la Guerre froide amène l'ACDI et les autres bailleurs de fonds à se tourner vers les pays de l'Europe centrale et de l'Est. DID effectue une première mission en Pologne dès 1990. Les activités dans cette région du monde démarrent véritablement deux ans plus tard en Hongrie, avec l'appui à la restructuration et à la consolidation du mouvement coopératif d'épargne, ainsi qu'en Roumanie. Puis, l'année suivante, un projet est lancé en Russie. En 1994, c'est au tour de la Lituanie, où DID contribue à l'émergence d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit qui connaîtra dans les années suivantes une croissance remarquable.



Les activités de DID en Europe centrale et de l'Est commencent avec une mission en Pologne en 1990. On reconnaît Yves Boily à l'avant, à l'extrême droite.

« En 1996, sur les recommandations de DID, les premières caisses populaires lituaniennes ont été lancées avec des systèmes informatisés. Aujourd'hui, les caisses populaires de Lituanie représentent la deuxième institution bancaire en nombre de points de service et la première pour sa présence dans les zones rurales. Ce sont en outre les seules institutions financières à propriété lituanienne. [...] Nous sommes désormais en mesure d'offrir des produits financiers modernes tels que les cartes de paiement et les services bancaires par Internet. Les caisses populaires de Lituanie deviennent de plus en plus attractives pour les membres et plus concurrentielles sur le marché des services financiers. »

– Deividas Burokas, adjoint à la direction générale et chef du service des technologies de l'information, Lithuanian Central Credit Union (LCCU) (2010)

À la fin des années 1980, le Canada renforce son rôle en Asie en participant à la fondation de la Coopération économique Asie-Pacifique²⁴ (APEC). DID souhaite alors effectuer une percée dans cette région. Une première mission d'évaluation a lieu au Sri Lanka en 1987. Deux ans plus tard est entreprise, en collaboration avec l'Université Laval, une étude socioéconomique sur le crédit à l'agriculture et aux PME dans la région de Whenzou, en Chine. Le climat du pays s'assombrit avec les manifestations de Tian'anmen, ce qui retarde légèrement le projet²⁵. L'année suivante, le premier véritable projet démarre en Asie avec l'accompagnement d'une organisation de deuxième niveau regroupant des coopératives de crédit aux Philippines (MASS/SPECC).

Dans la foulée de la dislocation de l'URSS, des changements politiques s'amorcent en Asie, notamment une plus grande ouverture sur le monde. Les États-Unis lèvent leur embargo sur le Vietnam et rétablissent les relations diplomatiques avec le pays. Dès 1991, DID y effectue une première mission avec la Caisse centrale Desjardins. Des séminaires sont organisés par la suite.



En juin 1996, le président du Mouvement Desjardins, Claude Béland, et le PDG de DID, Ghislain Paradis, visitent les bureaux de DID à Hanoï au Vietnam.

Anne Gaboury, alors employée de la Confédération et future PDG de DID, y participe et acquiert ainsi sa première expérience à l'étranger. Le projet d'appui aux People's Credit Funds (PCF) démarre véritablement en 1994. Après avoir examiné l'ensemble des modèles de coopératives financières dans le monde, les Vietnamiens choisissent celui de Desjardins²⁶.



En 1994, 63 caisses solidaires sont créées dans 19 États du Mexique avec l'adhésion de 38 000 agriculteurs qui constituent un patrimoine de 21 millions de dollars.

Dans la deuxième moitié des années 1980, l'un des principaux sujets d'actualité internationale au Canada est la signature de l'accord de libre-échange avec les États-Unis. Au début de la décennie suivante, l'entente est révisée pour y inclure le Mexique. Dès 1992, Ghislain Paradis annonce qu'un « rapprochement prometteur entre [DID] et des partenaires mexicains a été rendu possible, suite aux perspectives nouvelles issues de l'accord de libre-échange²⁷ ». Au cours des années suivantes, le Mexique prendra une place considérable dans le portefeuille de projets de l'organisation, comme nous le verrons plus loin.

Les événements géopolitiques aux quatre coins du monde ont une influence sur les activités de DID, qui doit réagir aux situations problématiques ou saisir les occasions qui se présentent. Pendant cette période, l'organisation profite d'un engouement des bailleurs de fonds pour la microfinance.

L'essor de la microfinance : des approches variées

Au début des années 1990, le virage de DID vers l'épargne-crédit et l'abandon progressif des projets de développement rural reposent sur l'intuition que les bailleurs de fonds s'intéresseront de plus en plus à l'accessibilité de la ressource financière pour contribuer au développement²⁸. Cette impression se confirme

au cours des années suivantes. « La microfinance est devenue, depuis quelques années, l'une des stratégies privilégiées par les bailleurs de fonds pour combattre la pauvreté²⁹ », remarque DID en 1997. L'intérêt pour ce type d'intervention se généralise, mais différentes méthodes existent.

Le microcrédit accapare une bonne partie de l'attention des médias et des bailleurs de fonds. DID prône une approche plus large, qui ne repose pas uniquement sur les prêts et inclut l'épargne : la microfinance. L'objectif, explique Ghislain Paradis, est de démocratiser la ressource financière, de la rendre « accessible au plus grand nombre grâce à des produits et services financiers, dont le système de livraison et de contrôle, la miniaturisation, la régulation, les coûts et les rendements sont compatibles avec les possibilités et les limites des plus démunis³⁰ ». Pour y arriver, DID fait la promotion du modèle coopératif et insiste sur le rôle que peuvent jouer les institutions existantes plutôt que de recommencer à zéro³¹.

En 1997 se tient à Washington la première édition du Microcredit Summit, qui met l'accent sur les plus démunis. La Banque mondiale a créé, deux ans plus tôt, le Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP) qui, de son côté, priorise la professionnalisation des institutions de microfinance et leur rentabilité. L'apparition de ces deux acteurs illustre un autre débat portant sur les personnes qui devraient bénéficier de ces services financiers. En effet, le microcrédit vise surtout les plus pauvres parmi les pauvres. De son côté, DID soutient que « la solidité, la pérennité et la reconnaissance d'une institution financière communautaire, compte tenu des exigences importantes de capital et de l'obligation de réduire les coûts d'exploitation, reposent sur une clientèle composée non seulement des plus pauvres, mais également de ceux et celles qui sont en train d'améliorer leur sort³² ».



Les bureaux du réseau Nyèsigiso à Bamako en janvier 1997.

DID se donne pour objectif de professionnaliser la microfinance dans les pays où elle intervient. Pour y arriver, plusieurs éléments sont requis : un cadre juridique et réglementaire adéquat, un système de supervision et de contrôle, des normes respectées par l'industrie financière, des ressources humaines compétentes,

un rapprochement vers l'économie de marché afin de ne pas dépendre de subventions, et enfin, une diversification des produits³³. Par son accompagnement, DID vise précisément à mettre en place toutes ces conditions.

La capacité d'appuyer ses partenaires à tous les niveaux

« Le développement des institutions financières de base demeure le niveau d'intervention prioritaire » de DID, explique-t-on dans le rapport annuel en 2002. Cependant, on ajoute du même souffle que « la force de DID réside en grande partie dans la diversité de ses interventions³⁴ », qui permet également de consolider les structures et les systèmes de ces institutions. L'offre de services de DID s'enrichit considérablement durant cette période : cadre juridique, surveillance, formation, informatisation. Elle ajoute à l'assistance technique le créneau novateur de l'investissement. Des maillages de plus en plus nombreux avec le Mouvement Desjardins contribuent à cette diversification.

« 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 défis³⁵ », écrit en 2000 André Roy, président du conseil d'administration. Bien que DID ne vise pas à exporter le modèle Desjardins intégralement, ce dernier contribue à façonner son action. Par exemple, contrairement à d'autres organisations œuvrant dans le même secteur, DID ne met pas en place un chapelet d'institutions atomisées, mais souhaite plutôt créer des réseaux fédérés. Dans certains projets de DID, la fédération se met en place très tôt, alors que dans d'autres, il faut rassembler des caisses autrefois totalement autonomes³⁶. La « structure intégrée d'envergure nationale », créée malgré la résistance de plusieurs, constitue peut-être le « plus grand accomplissement » du Mouvement Desjardins et lui confère toute « sa force », soutient Klaus Fischer, professeur à l'Université Laval³⁷. Sans être unique à DID, cette approche a été l'une de ses marques de commerce.

L'obtention d'une loi régissant les caisses populaires avait été l'une des priorités du fondateur des caisses populaires, Alphonse Desjardins, au début du 20^e siècle. À cette époque, comme aujourd'hui, il s'agit d'un élément clé pour assurer la confiance des déposants et une gouvernance appropriée. À DID, ce volet d'activités démarre véritablement en 1990 avec le Projet d'assistance technique aux opérations bancaires mutualistes au Sénégal (ATOMBS). Dans le cadre d'un programme d'ajustement structurel, le gouvernement local, la Banque mondiale et l'ACDI financent un projet visant à faciliter l'émergence et le développement de mutuelles d'épargne et de crédit. Le mandat de DID consiste principalement à répertorier les pratiques en épargne et crédit dans le pays et à poser les balises d'un cadre juridique et de fonctionnement pour ces institutions. Par la suite, l'organisation joue un rôle déterminant dans la mise en place de législations et de systèmes de gouvernance appropriés dans plusieurs pays : Costa Rica, Pérou, Roumanie, Lituanie, Vietnam, etc.

La réussite d'ATOMBS au Sénégal favorise le lancement en 1992 du Projet d'appui à la réglementation sur les mutuelles d'épargne et de crédit (PARMEC) dans les sept pays de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA)³⁸. Ils adoptent tous un même texte de loi pour régir ces institutions. C'est l'une des premières fois que l'action de DID se déploie de façon multilatérale, dépassant les frontières des États. Principalement utilisée en Afrique de l'Ouest, où la monnaie commune et les accords de libre circulation des biens et des personnes offrent des conditions favorables,

cette approche constitue une particularité de l'organisation. En effet, le travail des ONG et l'appui des bailleurs de fonds visent généralement un pays spécifique. Avec la marge de manœuvre que lui confère son mode de financement, DID parvient à innover à cet égard³⁹. L'approche régionale en Afrique de l'Ouest mène à une réelle mise en commun des efforts avec la création du Centre d'innovations financières en 1999, qui deviendra la Confédération des institutions financières d'Afrique de l'Ouest en 2007, regroupant six réseaux présents dans cinq pays.



De droite à gauche, Michel Lagacé, chargé de programme, Pierre Émond, vice-président aux programmes, Fatimaou Diop, chef de service de la réglementation bancaire de la BCEAO, Charles Konan Banny, gouverneur de la BCEAO, et Ghislain Paradis, PDG de DID, à l'occasion des assemblées générales annuelles du Mouvement Desjardins en mars 1996.

« De la première caisse populaire au Burkina en 1972 à la Confédération des institutions financières (CIF), en 2010, le partenariat avec DID est avant tout une aventure humaine faite d'amitié, de complicité et de passion entre « gens du Nord » et « gens du Sud » autour d'une idée de force : la prise en charge des populations par elles-mêmes au moyen de la mobilisation de l'épargne locale. C'est ensuite la construction d'un partenariat institutionnel par pays à un partenariat régional fondé sur la fédération des expériences d'épargne et de crédit d'Afrique de l'Ouest. »

– Alpha Ouédraogo, directeur général, Confédération des institutions financières (2010)

« Fait très marquant et illustratif du succès de DID, elle a su transformer en opportunité d'affaires la participation à l'élaboration de législations nationales et régionales des coopératives⁴⁰ », remarquent des chercheurs universitaires dès le milieu des années 1990. En effet, les lois que DID contribue à instaurer prévoient notamment la surveillance de la gestion et de la santé financière des institutions, ce qui amène l'organisation à développer ce créneau. Le PARMEC entraîne, par exemple, des besoins de formation pour le personnel de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et surtout des ministères des Finances de chaque pays, premiers responsables de l'application de la réglementation et de la supervision des coopératives d'épargne et de crédit. Au Vietnam, DID décroche un contrat pour le renforcement de la surveillance auprès de la banque d'État du pays en 1997, pour lequel elle obtient la collaboration du Bureau de la surveillance et de la sécurité financières Desjardins. L'année suivante voit la mise en place de l'unité de contrôle UNICIM dans l'État de Guanajuato, au Mexique. Ce projet qui implique trois réseaux regroupant 600 000 membres et cumulant un actif de 600 M\$ US ouvre à DID les portes de ce pays, dont le poids démographique et économique est considérable.



De nombreuses délégations étrangères sont accueillies par le Mouvement et visitent des caisses Desjardins, comme ces inspecteurs de la Banque d'État du Vietnam en 1999.



En octobre 1997, le président du Mouvement Desjardins, Claude Béland, reçoit Vicente Fox, alors gouverneur de l'État de Guanajuato au Mexique.

Gouverneur de l'État de Guanajuato, Vicente Fox est élu à la présidence du pays en 2000 et enclenche une vaste réforme des institutions financières populaires. De passage dans la ville de Québec au printemps suivant à l'occasion du Sommet des

Amériques, il annonce, en compagnie du premier ministre québécois, du président du Mouvement Desjardins et du PDG de DID, l'octroi à cette dernière d'un important contrat visant l'application de la nouvelle loi sur l'épargne et le crédit populaire, qui se traduira par un accompagnement pour la mise sur pied de sept bureaux de surveillance dans tout le pays. En avril 2002, c'est le responsable de la réforme, Javier Gavito Mohar, directeur général de la Banque d'épargne nationale et des services financiers (BANSEFI), qui est au Québec pour participer aux assemblées générales du Mouvement Desjardins. Il annonce alors l'octroi d'un contrat de 3 M\$ pour un mandat d'assistance technique au microfinancement rural et d'appui aux institutions financières rurales dans l'État du Chiapas. En 2003, sept propositions de services sont faites au Mexique, du jamais vu pour DID, qui poursuit sur sa lancée jusqu'en 2010 dans ce pays où la concurrence sera forte⁴¹.

Pour DID, la professionnalisation des ressources humaines constitue un autre pilier de la microfinance. Dans ce domaine, l'organisation adopte également une approche transnationale avec le programme d'appui à la mobilisation de l'épargne dans la francophonie (PAMEF), qui s'étend de 1994 à 2003. Ce programme de formation à distance est conçu avec l'expertise de la TÉLUQ et financé par le ministère des Relations internationales du Québec. Il inclut des séminaires techniques ainsi qu'un bulletin d'information qui touchent 21 pays

africains. Il sera ensuite adapté et traduit pour être utilisé ailleurs dans le monde, notamment en Russie, en Tanzanie et au Vietnam dans sa version anglophone, de même qu'en créole en Haïti. « Des réseaux qui ne se connaissaient pas échangent maintenant des informations et des ressources, et mettent en commun des solutions⁴² », affirme Jean-Bernard Fournier, coordonnateur du programme, exprimant ainsi la volonté de DID de miser sur les partenariats et la mise en commun des efforts.



Le PAMEF comprend des séminaires, comme celui-ci tenu au Bénin. On reconnaît, à l'extrême gauche, Jean-Bernard Fournier et à l'extrême droite, Garnier Parent.

L'informatisation illustre la manière dont le modèle Desjardins doit être adapté dans l'offre de services de DID, ce qui l'amène à développer une expertise qui lui est propre. Ce n'est pas la technologie créée par le Mouvement Desjardins qui est exportée et qui confère de la valeur aux interventions de DID, mais plutôt l'expérience acquise dans le processus de déploiement⁴³. DID n'a donc pas emprunté les solutions informatiques de Desjardins. Elle a parfois eu recours à celles d'autres organisations internationales, comme Microbanker de la FAO, mais elle a surtout développé les siennes, seule ou avec des partenaires. L'une des premières, INDIX, est un tableau de bord inspiré du logiciel utilisé à cette époque par les inspecteurs du Mouvement Desjardins⁴⁴. Il permet d'assurer la surveillance des unités locales par les organismes qui les chapeautent. DID contribue à la création du logiciel transactionnel SAF, en partenariat avec la firme costaricaine SYSDE, et développe son propre système d'information de gestion (SIG)⁴⁵. En 2000, le Programme d'appui technique à la finance communautaire (FINACO) vise le déploiement de solutions technologiques en Afrique de l'Ouest, toujours avec une approche régionale et en suivant un processus d'implantation précis et détaillé.

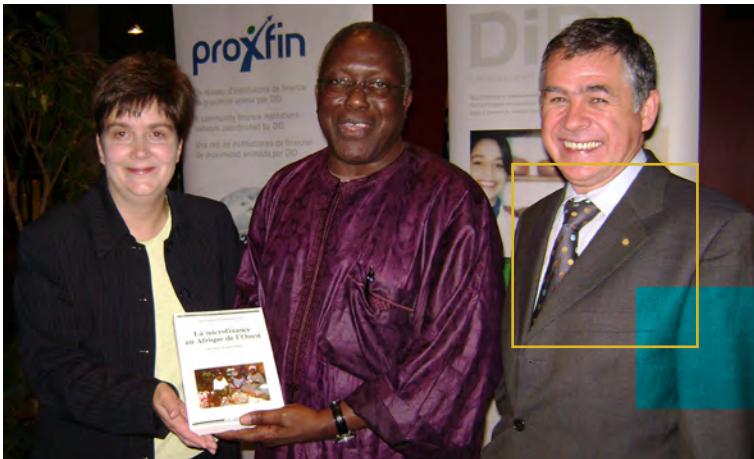
Depuis ses débuts en 1970, DID offre un appui technique à ses partenaires. L'ajout de services d'investissement et de financement au milieu des années 1990 constitue une innovation importante. D'abord, sur le plan de l'offre de services, il s'agit de l'introduction d'une nouvelle ligne d'affaires. Ensuite, DID compte parmi les premières organisations d'assistance technique à se lancer dans l'investissement⁴⁶. Ce nouveau volet d'activités émerge en réponse aux besoins exprimés sur le terrain, mais il faut convaincre l'ACDI de sa pertinence et obtenir son autorisation⁴⁷. Le Fonds de partenariat est créé en 1996, grâce aux bénéfices dégagés au cours des années précédentes. Un premier investissement d'un million de dollars est effectué dans FEDECREDITO au Costa Rica, en collaboration avec la Caisse de dépôt et placement du Québec. Une firme de gestion de fonds de pension en Uruguay bénéficie du deuxième, puis le troisième, plus modeste, est consenti au Latin American Challenge Investment Fund (LA-CIF).

Ces premières expériences permettent de faire certains apprentissages qui mènent, deux ans plus tard, au lancement du Fonds d'investissement pour le développement international (FONIDI) ainsi que d'un « modeste fonds de garantie⁴⁸ » pour les réseaux partenaires en manque de liquidités. Les activités sont également mieux structurées au sein de l'organisation avec la création de la fonction investissement dans le cadre d'un réaménagement organisationnel. Il y a du pain sur la planche : il faut suivre les investissements en cours, élaborer un cadre de travail et un processus de prise de décisions, en plus de poursuivre la prospection⁴⁹. Le FONIDI est mis en place avec la participation d'autres entités du Mouvement Desjardins : le

Comité des rentes et assurances collectives de Desjardins et la Société financière Desjardins-Laurentienne, à cette époque la société de portefeuille qui regroupe les filiales du Mouvement. DID parvient à les convaincre de participer financièrement en adoptant non seulement la posture d'investisseur, mais aussi celle d'acteur du développement, comme l'explique Ghislain Paradis : « 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 financier⁵⁰ ».

« En 2000, lorsque j'ai rencontré l'équipe lors de la création du Fonds d'investissement pour le développement international (FONIDI), j'ai été marqué par la précision de leur vision en matière d'investissement, la pertinence de leur projet et leur volonté ferme de contribuer à la croissance d'entreprises du secteur financier des économies en émergence et en développement. En rendant disponible une source de capital et de financement à des institutions financières d'épargne et de crédit de pays en développement, le Fonds leur donne les leviers nécessaires pour réaliser des projets porteurs, parfaitement adaptés aux besoins des populations qu'elles desservent. »

– Raymond Laurin, premier vice-président, Finances, Trésorerie et chef de la direction financière, Mouvement Desjardins (2010)



Alpha Ouédraogo, en compagnie d'Anne Gaboury et d'Yvon Bernier, lors du lancement de son livre *La microfinance en Afrique de l'Ouest* en octobre 2008.

L'éventail de services offerts par DID lui permet d'intervenir à tous les niveaux auprès de ses partenaires, ce qui les aide à gérer une certaine « crise de croissance⁵¹ » à la fin de la décennie. Les données agrégées des réseaux appuyés par DID entre 1995 et 1998 donnent une idée de l'ampleur de cette croissance : de 362 à 1288 caisses, de moins de 200 000 à près d'un million de membres, une épargne et du crédit qui augmentent respectivement de 470% et de 2 025%⁵². Ajoutons à cela, signe certain de la qualité des interventions de DID, le taux de non-recouvrement des prêts, qui s'établit à 3,8% en 1999, alors qu'il avoisinait 11,3% quatre ans plus tôt⁵³. Dans certains pays, les chiffres sont renversants : le nombre de caisses vietnamiennes passe de moins de 200 à plus de 900 entre le printemps 1995 et l'automne 1997. Cette croissance exponentielle laisse ensuite place à une consolidation s'inspirant également du modèle Desjardins.

« ... la moins connue au Québec, la plus connue à travers le monde »

Débarquant pour la première fois dans la ville de Davao, aux Philippines, Ghislain Paradis est accueilli à l'aéroport par un employé du mouvement coopératif local. Après les politesses d'usage, ce dernier le questionne sur l'emplacement exact de la Maison Alphonse-Desjardins à Lévis⁵⁴. L'anecdote témoigne de l'ampleur de la renommée internationale du Mouvement Desjardins, qui est souvent méconnue au pays et qui s'explique en partie par l'action de DID. À l'inverse, DID est consciente d'être « la filiale du Mouvement Desjardins la moins connue au Québec et la plus connue à travers le monde⁵⁵ ». Commencent donc dans les années 1990 des efforts considérables pour se faire connaître au sein du groupe financier coopératif, dont elle fait partie, mais aussi auprès du grand public.

La Direction des communications est créée lors de la révision de la structure organisationnelle en 1989 avec l'objectif de mieux faire connaître DID⁵⁶. On lance la revue *Par ailleurs*, qui est insérée deux fois par année dans la *Revue Desjardins*, elle-même distribuée aux gestionnaires et aux élus du Mouvement Desjardins. Elle est rebaptisée *Finance et communautés* en 2000. Des articles paraissent également dans la revue *Ma Caisse*, destinée aux membres des caisses

du réseau Desjardins. Les communications qui visent le grand public s'adressent surtout à la jeunesse. L'organisation s'allie notamment à la célèbre *Course destination monde* « en offrant un prix à l'auteur du reportage qui évoque le mieux comment la formule associative ou coopérative permet à des populations de participer au développement économique de leur milieu⁵⁷ ». Certains projets font l'objet de conférences de presse auxquelles participent d'importants ministres québécois et canadiens, ce qui contribue à la notoriété de DID.



Le 20 décembre 1993, le président du Mouvement Desjardins, Claude Béland, le ministre des Affaires extérieures du Canada, André Ouellet, et le PDG de DID, Ghislain Paradis, tiennent une conférence de presse pour annoncer le projet de démarrage d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit en Russie.



Le PDG de DID, Ghislain Paradis, et le président du conseil d'administration, André Roy, lors des assemblées générales annuelles du Mouvement Desjardins. André Roy préside le conseil d'administration de 1993 à 2001, puis il agit comme vice-président jusqu'en 2007.

Chaque année, lors des assemblées générales annuelles du Mouvement Desjardins, DID propose une séance d'information aux délégués des caisses et profite de l'occasion pour donner la parole à des invités de marque, comme le gouverneur de la Banque centrale de Guinée ou le président de l'Alliance coopérative internationale (ACI) pour l'Amérique. En 2000, une intervention vidéo du directeur des finances coopératives de la Banque de Chine fait grande impression sur l'assistance⁵⁸. Ces efforts auprès des dirigeants de caisses portent leurs fruits. En 1990, près de 65% d'entre eux se disaient peu au courant des activités de DID. Une quinzaine d'années plus tard, 90% d'entre eux affirment connaître l'organisation⁵⁹. À compter de 1996, en plus d'être PDG de DID, Ghislain Paradis occupe aussi la fonction de vice-président des Affaires internationales à la Confédération, ce qui contribue certainement à mieux faire connaître DID au sein du Mouvement Desjardins.

La communication au sein de Desjardins vise aussi à répondre aux besoins croissants de main-d'œuvre. DID s'adresse de plus en plus directement aux employés du Mouvement Desjardins pour accomplir des mandats à l'étranger. Le défi est d'autant plus grand que la présence sur le terrain requiert non seulement un savoir spécialisé, mais aussi des aptitudes très diverses, parmi lesquelles une excellente capacité d'adaptation, qui est primordiale.

Le conseiller sur le terrain est déterminant dans la réussite d'un projet⁶⁰. Les employés du siège social et ceux à l'étranger évoluent dans des environnements différents, mais les uns comme les autres jouent un rôle tout aussi important pour la bonne marche des activités. D'ailleurs, le personnel administratif basé à Lévis ainsi que les membres du conseil d'administration ont parfois eu la chance d'effectuer de courts séjours pour s'initier à la réalité du terrain.

« Il y a comme une magie dans un mandat à l'étranger. C'est un travail à accomplir dans un endroit particulier et selon un échéancier précis. On a la sensation de vivre quelque chose d'unique, alors on travaille avec une passion vraiment spéciale. Je peux certainement me définir comme une personne de résultats. Avec DID, j'ai trouvé la possibilité de contribuer à mon maximum à l'atteinte d'objectifs précis. Sur le terrain, on bâtit, on innove. Mais attention, ce n'est pas de l'improvisation. Les attentes sont très précises et notre intervention est planifiée. »

– Lise Veilleux, conseillère en gestion des opérations d'épargne et de crédit, DID (2000)

Pour combler les besoins de ressources humaines, DID se tourne aussi vers les retraités du Mouvement Desjardins. L'idée n'est pas nouvelle : en 1986, Michel Doray suggérait déjà de créer une sorte de « SUCO [Service universitaire canadien outre-mer] du troisième âge⁶¹ » pour mettre leurs compétences à profit. La proposition se matérialise à compter de 1995, notamment pour recevoir les délégations étrangères et leur présenter le Mouvement Desjardins. Cette participation s'accentue avec la mise en place du Programme d'accompagnement des partenaires (PAP) en 2002. L'année suivante, huit missions composées de deux bénévoles chacune sont réalisées. « Cette stratégie faisant actuellement l'objet d'intérêt de toute l'industrie de la microfinance, DID fait encore une fois figure de pionnier⁶². » La relève n'est pas en reste. Le programme Jeunes stagiaires internationaux offre à des étudiants la possibilité de participer à des missions et projets de DID.

Au début des années 1990, DID affronte beaucoup d'incertitude. L'aide publique au développement est en transformation et rien ne garantit que le virage vers l'épargne-crédit sera une réussite. L'organisation parvient à profiter de la conjoncture et devient pendant cette période l'une des références mondiales en



Nombre : Lise Veilleux
Âge : 40 ans
Avant DID : directrice générale de la Caisse populaire de L'Ange-Gardien
Affectation actuelle : conseillère en gestion des opérations, équipe de conseil en crédit
Pays : Pérou
Défi : moderniser un groupe de 15 coopératives et préparer son expansion à l'échelle nationale
Objectifs : mettre en place des méthodes de gestion et l'implémentation d'un nouveau modèle de caisse
Langue de travail : espagnol

« La chance de travailler avec passion

Il y a comme une magie dans un mandat à l'étranger. C'est un travail à accomplir dans un endroit particulier et selon un échéancier précis. On a la sensation de vivre quelque chose d'unique, alors on travaille avec une passion vraiment spéciale...

Je peux certainement me définir comme une personne de résultats. Avec DID, j'ai trouvé la possibilité de contribuer à mon maximum à l'atteinte d'objectifs précis. Pour moi, ce mandat au Pérou est l'occasion d'être créative et de m'engager à fond dans mon travail. Au Pérou, au sein d'une jeune organisation en croissance, je sens que je dispose d'une marge de manœuvre plus grande que dans des structures qui ont atteint toute leur maturité. »

DID s'adresse directement aux employés du Mouvement Desjardins pour faire des mandats à l'étranger, comme l'a fait Lise Veilleux, qui était directrice générale de la Caisse populaire de L'Ange-Gardien avant de partir en mission au Pérou.

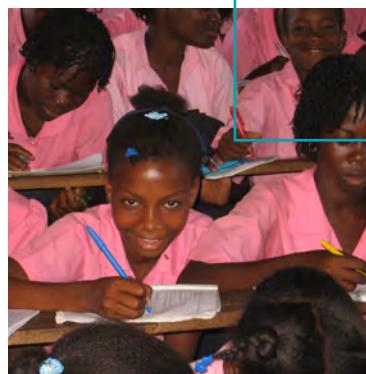
matière de microfinance. Elle développe une offre de services complète qui repose sur ses expériences et sa propre expertise, tout en profitant de celles du Mouvement Desjardins. Au début des années 2000, de nouveaux changements surviendront dans l'aide au développement.



CHAPITRE

5

LA FINANCE INCLUSIVE DANS SA DIVERSITÉ (2003-2020)



Au début des années 2000, DID est sans contredit une organisation professionnelle offrant des services spécialisés, dont la qualité est reconnue dans le monde. Elle doit relever le défi de se renouveler dans le contexte où l'aide au développement cherche à gagner en efficacité. Au cours de cette période, l'organisation ajoute à l'assistance technique, présente depuis ses débuts, et à l'investissement, apparu au milieu des années 1990, un troisième volet d'intervention : la mise en place et l'exploitation de Centres financiers aux entrepreneurs. En offrant des services plus diversifiés que jamais, DID souhaite contribuer à ce qu'on appelle de nos jours l'inclusion financière.

Aide au développement : à la recherche d'une plus grande efficacité

Dans un rapport publié en 1998, la Banque mondiale dresse un bilan mitigé d'un demi-siècle d'aide au développement : des succès considérables dans certains pays et des échecs monumentaux dans d'autres¹. Dans la lignée de la « fatigue » et des questionnements qui émergeaient au début de la décennie, l'institution propose de repenser l'aide. Des changements s'opèrent. Les bailleurs de fonds cherchent à reconnaître les organisations « qui font vraiment la différence² », constate-t-on à DID. Les études d'impact gagnent en popularité pour justifier le temps et l'argent investis dans les projets de développement. DID en réalise une première au Burkina Faso à compter de 1998 afin de mesurer la contribution des services d'épargne et de crédit à l'amélioration des conditions de vie et à l'accroissement des revenus. Dans la même veine, les résultats financiers de ses partenaires sont de plus en plus pris en compte dans l'évaluation de sa performance³.

Pour réinventer l'aide au développement, il faut une concertation internationale. C'est l'OCDE qui en prend l'initiative avec l'organisation d'un premier forum en 2003. Deux ans plus tard, un deuxième forum tenu à Paris conduit à l'adoption d'une « Déclaration sur l'efficacité de l'aide ». Accroître le rôle et la responsabilité des pays bénéficiaires dans l'ensemble du processus est l'objectif principal qui en a guidé la rédaction. Ceux-ci sont invités à définir eux-mêmes leurs besoins et leur politique, sur lesquels les donateurs doivent ensuite s'aligner. Le texte de la déclaration insiste sur la responsabilité mutuelle des deux parties et promeut une gestion axée sur les résultats⁴. Ce nouveau paradigme de l'aide au développement s'implante au cours des années suivantes, entraînant son lot de changements.

Au Canada, l'efficacité de l'aide se traduit par une double concentration. La première est géographique : le nombre de pays bénéficiaires est réduit puisque, traditionnellement, l'aide canadienne était parmi les plus dispersées. La seconde est sectorielle : des domaines d'intervention sont ciblés, comme la santé, l'éducation, la gouvernance et le développement du secteur privé. Une approche sectorielle est également encouragée du côté des pays bénéficiaires, afin de « canaliser les fonds attribués à un secteur (l'éducation ou la santé, par exemple) au développement et au soutien d'une politique cohérente s'appliquant à l'ensemble du secteur⁵ », plutôt que d'appuyer un acteur ou un projet en particulier.

De plus en plus, ce sont les pays bénéficiaires qui gèrent les appels d'offres pour l'octroi de l'aide. Les organisations comme DID doivent donc s'adapter aux objectifs et aux façons de faire de chaque pays. Cela complexifie leur travail, d'autant plus que les infrastructures, les ressources et l'expérience pour assurer le bon déroulement de ce genre de processus ne sont pas toujours suffisantes au sein de l'appareil étatique des bénéficiaires⁶. Cette nouvelle réalité fait en sorte que les bailleurs de fonds de DID sont plus diversifiés que jamais dans son histoire. En 2005, la moitié des revenus de l'organisation provient de l'ACDI⁷.

« Nous nous sommes entendus avec DID : vous venez en appui, vous avez la matière, vous maîtrisez les caisses, nous, nous connaissons notre milieu. Donc c'est cette complicité qui a d'abord constitué la pierre angulaire dans la mise en œuvre de ce programme et chacun, sur cette base-là, jouait sa partition. Très tôt, on a été responsables du programme et ils sont venus en appui technique et financier. Donc, nous étions tenus de réussir le pari... Chacun venait avec l'engagement féroce de réussir le programme : la preuve c'est que nous sommes, au niveau national, le réseau le plus important et le plus crédible. »

– Marcellin Kaboré, directeur général adjoint, Réseau des caisses populaires du Burkina (2009)

Cette diversification s'explique aussi par l'émergence de l'aide « déliée », une autre tendance de fond qui apparaît au tournant des années 2000. Depuis les débuts de l'aide au développement, l'argent des pays donateurs pour la réalisation des projets à l'étranger était toujours versé à des organismes nationaux. Cela signifiait, par exemple, que l'ACDI n'octroyait du financement qu'à des organisations canadiennes. Les appels d'offres étant désormais ouverts à des soumissionnaires étrangers, l'aide est dite « déliée ».

Le Canada suit les grandes tendances mondiales du développement. En 2007, dans la foulée de la Déclaration sur l'efficacité, le comité permanent des affaires étrangères et du commerce international du Sénat canadien produit un rapport au titre sans équivoque : *Surmonter 40 ans d'échec : nouvelle feuille de route pour l'Afrique subsaharienne*. Le texte est ouvertement critique, évidemment, mais il contient aussi de bons mots, notamment à l'endroit de DID, dont le Programme d'appui aux mutuelles d'épargne et de crédit au Sénégal (PAMECAS) est qualifié de « très impressionnant⁸ ». Ses auteurs jugent plus sévèrement l'ACDI et suggèrent même d'envisager son abolition. D'autres acteurs canadiens de l'aide au développement émettent des réserves au fil des ans sur le travail de cette dernière. Pourtant, l'annonce de sa fusion avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international crée la surprise en mars 2013 et suscite de vives réactions dans le milieu. Ce qui relevait encore quelques années plus tôt de trois ministères est regroupé dans un seul, qui prendra plus tard le nom « Affaires mondiales Canada ». La disparition de l'agence, qui aura été au

cœur de l'aide canadienne pendant 45 ans et centrale dans l'évolution de DID, marque la fin d'une époque.

Dans l'immédiat, ce regroupement entraîne « des délais dans l'analyse des propositions⁹ », ce qui provoque des sueurs froides chez DID à la fin de l'année 2013. Puis, plusieurs projets d'envergure sont approuvés simultanément¹⁰. En fait, le changement le plus déterminant pour l'organisation lévisienne survient deux ans plus tard avec la fin du Programme de Partenariat avec les Canadiens. Signée en avril 2011, la dernière entente portait sur une période de quatre ans pour une contribution financière de près de 20 M\$ de l'ACDI et de plus de 6,5 M\$ du Mouvement Desjardins¹¹. Cette formule de financement de DID, qui alliait argent public et privé, remontait aux années 1980. Comme nous l'avons vu au troisième chapitre, elle permettait de couvrir des volets comme la recherche, l'innovation et les communications. Ces leviers qui « ont été au cœur de l'évolution de DID¹² » sont maintenus, mais doivent néanmoins faire l'objet d'ajustements. L'organisation parvient à obtenir une augmentation des sommes versées annuellement par le Mouvement Desjardins¹³. Comme dans les périodes précédentes, l'adaptation aux changements s'impose non seulement sur la scène nationale, mais aussi à l'échelle planétaire.

La gestion de crises aux quatre coins du monde

Les deux dernières décennies n'ont pas vu un phénomène géopolitique d'une ampleur comparable à celle de la fin de la Guerre froide, mais plutôt une multitude d'événements un peu partout sur la planète. Des catastrophes naturelles, des crises financières et sanitaires ainsi que le terrorisme ont marqué l'actualité internationale depuis le début des années 2000 et, par conséquent, les activités de DID.

Les catastrophes naturelles se produisant dans les pays où DID intervient ne font pas toujours les manchettes au Canada. En revanche, le tsunami qui survient dans l'océan Indien à la fin de décembre 2004 connaît, en raison de l'ampleur des dégâts et du nombre de pays dévastés, un retentissement médiatique considérable. Dès le début de janvier, le Mouvement Desjardins annonce qu'il puise 1 M\$ dans ses excédents,

entre autres afin de participer à la reconstruction. Il innove en confiant la gestion de ce don à DID. Le président du Mouvement Desjardins, Alban D'Amours, estime alors que l'expertise de DID et de son partenaire local favorisera une utilisation optimale des fonds¹⁴. Cela confère à l'organisation une certaine liberté d'action qui lui permet d'être très rapidement pertinente sur le terrain. Elle intervient auprès du réseau de coopératives d'épargne et de crédit sri lankais SANASA. DID procède notamment au constat des besoins, afin de bien cibler l'utilisation de l'aide pour la reconstruction par la suite¹⁵.

« Au nom des dirigeants de la SANASA, nous aimerais exprimer notre gratitude à toute la famille Desjardins pour son importante contribution à la reconstruction post-tsunami au Sri Lanka. Les fonds reçus ainsi que la solidarité des experts de DID ont eu une grande influence sur les efforts de rétablissement, ont renforcé notre réseau et redonné de l'espoir à des milliers de Sri Lankais. »

– P.A. Kiriwandeniya, leader du mouvement SANASA (2010)

Une partie du don annoncé après le tsunami est destinée à Haïti, le pays ayant été ravagé par l'ouragan Jeanne quelques mois plus tôt. Cependant, c'est en 2010 qu'il sera le plus fortement ébranlé avec le tremblement de terre du 12 janvier. DID a un projet déjà en cours avec un partenaire, la Fédération Le Levier, et des employés sur le terrain. La difficulté d'établir la communication pour s'assurer que tout le monde va bien fait monter l'angoisse les heures et les jours suivants. Le bilan est lourd pour le réseau des caisses haïtiennes : 200 personnes touchées, dont six employés et deux dirigeants décédés, trois édifices de caisses complètement détruits, en plus d'importantes pertes sur prêt¹⁶. Une collecte de fonds organisée

en collaboration avec le Mouvement Desjardins permet de récolter plus de 1 M\$. Le directeur général de la Fédération Le Levier, Jocelyn Saint-Jean, est invité aux assemblées générales, où son discours lui vaut une ovation de la part des délégués des caisses. Il s'agit de la dernière participation de DID aux assemblées du Mouvement Desjardins, car la formule sera revue l'année suivante. Constatant les besoins énormes en Haïti, les bailleurs de fonds, comme l'ACDI, y consacrent une part de leur budget, ce qui amène DID à y réaliser plusieurs projets au cours des années suivantes.



Anne Gaboury est nommée PDG de DID en 2002 et restera en poste pendant les 17 années suivantes.

Deux ans plus tôt, en 2008, c'est l'économie mondiale qui vacille avec le déclenchement de la crise financière. Ses répercussions se font sentir pendant plusieurs années, mais elles n'ont pas d'effet important sur les activités de DID. La pertinence de son approche est cependant confirmée par de nombreuses analyses de la crise. En effet, l'Organisation internationale du travail, notamment, remarque que les coopératives financières ont mieux traversé cette période de turbulence que les banques¹⁷. Pour illustrer cette réalité, la présidente-directrice générale de DID, Anne Gaboury, cite l'exemple du réseau partenaire en Lituanie. Seules institutions à propriété locale du pays, les caisses, s'appuyant sur l'épargne de leurs membres, ont continué à leur offrir des prêts, alors que toutes les banques avaient momentanément cessé de le faire. De plus, étant organisées en réseau, elles ont pu s'entraider pour traverser la tempête. Anne Gaboury ajoute que la crise a montré la robustesse du modèle coopératif et mis en évidence les lacunes d'autres institutions, dont certaines œuvrant dans le microcrédit¹⁸.

En 2015-2016, quelques attaques terroristes se succèdent dans des pays africains où DID est présente, provoquant une véritable prise de conscience. Deux attentats ont lieu en Tunisie en 2015 alors que DID travaille à la mise en place d'un Centre financier aux entrepreneurs. L'année suivante, une attaque survient dans un hôtel de Ouagadougou, au Burkina Faso, très fréquenté par les étrangers, dont certains employés de DID, heureusement absents à ce moment. Un scénario similaire avait eu lieu à Bamako, au Mali, à l'automne précédent. Les expatriés sont devenus des cibles privilégiées pour les terroristes. Dans d'autres pays, comme Haïti, la pauvreté et le climat tendu entraînent leur lot de violence au quotidien. Le risque a toujours fait partie du métier, mais les dernières années ont marqué la fin d'une relative insouciance lors des déplacements à l'étranger¹⁹.

Une firme spécialisée est embauchée pour établir un diagnostic et accompagner DID dans la mise en place de mesures de sécurité. La gestion de la sécurité devient une préoccupation majeure et se professionnalise : amélioration des sources d'informations sur les pays plus à risque, procédures et protocole de sécurité, mise en place d'un comité de suivi des risques, gestion des déplacements essentiels, sécurité des hébergements à court terme et à long terme, gestion des déplacements locaux, gestion à distance et embauche plus fréquente de professionnels nationaux comme intervenants. Il faut faire beaucoup de sensibilisation, particulièrement auprès des employés habitués aux séjours à l'étranger qui doivent ni plus ni moins changer de paradigme.

Ces nouvelles façons de faire s'imposent dans l'ensemble du milieu du développement international, qui est également secoué en 2018 par

un scandale sexuel impliquant un organisme britannique en Haïti. À l'ère du mouvement de dénonciations #MeToo, ces révélations provoquent également des changements importants autant au sein des organisations, comme DID, que chez les bailleurs de fonds, qui mettent en place des politiques et des codes de conduite.

Cette période est également marquée par d'importantes crises sanitaires. Les risques pour la santé ont toujours été présents pour les employés en mission, notamment celui de contracter le paludisme, mais la propagation des maladies prend parfois une ampleur considérable. En 2006, un plan d'action est élaboré pour affronter la grippe aviaire. L'organisation doit être prête, car ce genre de scénario devient parfois bien réel. C'est le cas en 2014-2015 avec la pandémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest, où DID mène plusieurs projets. Bien que la maladie s'étende alors à plusieurs pays, elle reste relativement localisée par rapport à ce que sera la propagation de la COVID-19 en 2020. En effet, le virus provoquera la fermeture de plusieurs frontières. DID se voit forcée de suspendre tout déplacement à l'étranger et généralise le télétravail pour les employés de son siège social à Lévis. Les conséquences sociales, politiques et économiques de cette pandémie demeurent difficiles à évaluer au moment d'écrire ces lignes, mais elles soulèveront certainement des défis pour DID et ses partenaires dans les prochaines années.

De la finance de proximité à l'inclusion financière

En 2005, l'Année internationale du microcrédit fournit à DID une occasion de se faire connaître davantage du grand public, d'autant plus qu'elle coïncide avec son 35^e anniversaire. L'organisation continue d'insister sur le fait que son approche ratisse plus large que le seul crédit. De fait, le vocabulaire évolue : DID délaisse peu à peu le mot « microfinance » utilisé depuis la deuxième moitié des années 1990 et met plutôt de l'avant la notion de « finance de proximité » ou de « finance communautaire ». Les termes « finance inclusive » ou « inclusion financière » s'imposent chez DID au tournant de 2010. Cette façon de nommer ses activités en exprime l'objectif : donner à ceux qui en ont besoin l'accès à l'ensemble des services financiers, soit l'épargne et le crédit, bien sûr, mais aussi les financements plus spécialisés pour les entrepreneurs et les agriculteurs, les divers types d'assurance, les régimes de retraite, etc.²⁰.

Devant la multiplicité des acteurs et des approches liés aux projets d'aide au développement en finance, DID définit plus clairement

que jamais ses façons de faire. « Notre produit, explique Anne Gaboury, ce sont nos convictions, nos outils de développement, notre vision de ce que c'est que de faire du développement²¹ ». Par conséquent, afin d'uniformiser le discours à l'intérieur de l'organisation et de le présenter de façon cohérente à l'extérieur, DID publie des « positionnements institutionnels » à compter de l'automne 2005. Ces textes constituent des documents de référence qui présentent le point de vue et la méthode de DID par rapport à différents volets de ses activités : la surveillance, l'encadrement juridique, l'habitat, l'investissement, le financement agricole, etc. Ils contribuent à bien définir l'identité de DID parmi les organisations actives dans l'aide au développement. Un fil conducteur émerge de ses interventions, ce dont témoigne la création de Proxfin.

En mai 2005, DID invite ses partenaires à un séminaire international qui rassemble 120 personnes provenant de 22 pays. Ce sont les participants eux-mêmes qui émettent l'idée de « constituer une association principalement fondée sur le partage du modèle de référence que nous mettons de l'avant, soit celui du réseau fédéré²² ». Proxfin voit le jour dès le mois de septembre de l'année suivante. Il s'agit essentiellement d'un « lieu d'échanges et de réflexion » afin « de favoriser la communication entre des réseaux partageant

le même modèle, les mêmes valeurs²³ ». Depuis, un séminaire annuel est organisé, en alternance entre le Canada et le pays d'un membre. Proxfin a permis aux partenaires d'apprendre les uns des autres, ce que l'on qualifie d'échanges « sud-sud », et de participer à l'expérimentation de nouveaux champs d'intervention, ce qui a contribué à enrichir leur propre offre de services et celle de DID.



En 2015, le séminaire Proxfin a lieu en Thaïlande. Anne Gaboury est en compagnie de Fortunatas Dirgincius (Lituanie), de Sylvia Paraguaya (Philippines), de Pedro Löblein (Paraguay) et de Nathan DeAssis (Zambie).

Assister, investir, opérer

À la fin de l'année 2002, Ghislain Paradis quitte le poste de président-directeur général, tout en poursuivant ses activités chez DID avec un mandat de quelques années au Mexique. Pour lui succéder, le conseil d'administration mise sur Anne Gaboury, qui devient, à seulement 40 ans, la première femme à la tête de l'institution. Arrivée chez Desjardins comme conseillère en gestion à la Confédération, elle fait le saut chez DID en 1995. Deux ans plus tard, elle est directrice de la recherche et du développement et dirige une équipe multidisciplinaire qui collabore à l'ensemble des projets de l'organisation.

Les premières années de son mandat à la direction générale s'inscrivent naturellement dans la continuité. DID est en bonne santé financière, le carnet de commandes est bien rempli et plusieurs projets sont toujours sur la planche à dessin²⁴. Puis, les changements dans l'environnement s'accentuent après l'adoption de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide en 2005. DID élabore trois grandes stratégies pour s'adapter à la nouvelle réalité dans laquelle les pays bénéficiaires jouent un rôle accru : 1. élargir l'offre de services à l'ensemble des acteurs du secteur financier de proximité, ce qui sera appelé le « positionnement secteur »; 2. se rapprocher des marchés locaux; 3. « devenir opérateur », ce qui se traduira par la mise en place et l'exploitation de Centres financiers aux entrepreneurs²⁵.



Les solutions technologiques occupent une place importante dans les services de DID depuis la fin des années 1990.

Depuis ses débuts, DID était spécialisée dans l'épargne et le crédit. L'élargissement de son offre de services dans les années 1990 avec l'encadrement juridique, la surveillance et les technologies, par exemple, s'inscrivait, de façon générale, dans ce créneau d'activités. Cependant, il s'agit uniquement d'un volet parmi d'autres des services financiers. Des projets voient le jour peu à peu dans d'autres secteurs, notamment en assurance. Avec les années s'impose chez DID la « conviction que toutes les populations ont besoin d'avoir accès à une diversité de services financiers de qualité²⁶ ». C'est pourquoi l'organisation développe ce qu'elle appelle ses « solutions spécialisées » : technologies, crédit scolaire, financement agricole, formation, performance sociale, microassurance, financement de l'habitat, etc. Il s'agit de rendre accessibles non seulement l'épargne et le crédit, mais tous les services financiers dont les gens peuvent avoir besoin. Les « solutions spécialisées » de DID s'inscrivent dans la première orientation stratégique : le positionnement secteur.

L'approche secteur vise à s'attaquer à des problèmes globaux qui ne peuvent être réglés par l'action d'une seule institution. Dans le courant de l'efficacité de l'aide, on privilégie d'ailleurs le travail avec l'ensemble des acteurs d'un secteur. Pour illustrer ce changement, prenons le cas du Programme d'appui au secteur de la microfinance du Bénin (PASMIF), qui démarre en 2010. DID a pour mandat d'assainir la microfinance en collaboration avec plusieurs institutions, autant étatiques que privées : le réseau FECECAM, partenaire de DID depuis plusieurs années déjà, le ministère de la Microfinance et l'Association professionnelle de la microfinance. En travaillant à l'échelle du secteur, DID crée des liens entre des entités locales qui n'ont pas toujours l'habitude de collaborer très étroitement²⁷.

Le crédit agricole illustre également la pertinence de l'approche secteur : il ne peut être offert par une seule institution. En Haïti, DID lance en 2011 le Système de financement et d'assurances agricoles (SYFAAH), dont la première étape consiste justement à sélectionner

plusieurs institutions financières pour le projet, puis à les accompagner dans la professionnalisation du crédit agricole. Le SYFAAH implique donc plusieurs acteurs sur le terrain, mais aussi dans la réalisation, car il est exécuté conjointement avec l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture et la Financière agricole du Québec. Cette dernière est également partenaire pour un programme similaire, Financement agricole et rural au Mali (FARM), qui démarre en 2014. La même année, en Colombie, le Programme d'appui au système financier agricole (PASAC) voit le jour afin de « fournir au secteur financier agricole et rural un appui technique afin que les institutions puissent mieux répondre aux besoins des agriculteurs, des associations d'agriculteurs ainsi qu'aux propriétaires d'une microentreprise rurale²⁸ ». L'approche secteur constitue une évolution et une innovation importante dans la façon de travailler de DID.

La microassurance est aussi un domaine où les projets demandent la participation de plusieurs intervenants. Il faut mentionner, tout d'abord, que ce volet d'activités a suscité très tôt un intérêt chez DID. On trouve la trace de collaborations avec l'Assurance-vie Desjardins en Hongrie et surtout en Chine au cours des années 1990. L'engagement et la profondeur institutionnelle de DID dans ce domaine s'accroissent en 2006 avec l'arrivée d'une ressource spécialisée dans l'équipe de développement²⁹. Dès lors, DID s'implique plus activement au sein de l'ICMIF, l'organisation mondiale qui représente le secteur de l'assurance mutuelle et coopérative, notamment en présidant son comité de développement et en organisant en 2007 un atelier spécialisé sur la microassurance à Québec. Les projets de DID en assurance sont, pour la plupart, menés avec des réseaux. Au Burkina Faso, une société est mise en place avec le Réseau des caisses populaires afin d'offrir l'assurance-vie prêt³⁰. Ce projet devait initialement s'étendre à l'Afrique de l'Ouest, mais des contraintes juridiques ont mis un frein à cette approche régionale. Au Sri Lanka, DID travaille avec la compagnie d'assurance du réseau SANASA à compter de la fin de la décennie 2000, donnant naissance à un produit « d'assurance récolte basé sur des indices pluviométriques qui [...] permet aux riziculteurs d'être indemnisés systématiquement en cas de pluies insuffisantes ou

excessives afin de compenser les pertes découlant de ces mauvaises conditions climatiques³¹ ».

Les solutions technologiques occupent une place importante au cours de cette période. En 2004, on développe les applications AMIO (Application mobile d'information sur les opérations) pour les ordinateurs de poche, ce qui permet d'offrir « des services d'intermédiation financière à un nombre grandissant de clients demeurant dans des régions éloignées des centres urbains³² ». À la fin de 2007, l'obtention d'un projet majeur auprès de la fondation Bill-et-Melinda-Gates pour améliorer l'interconnectivité fait grand bruit. Il s'agit, en résumé, de déployer un service « intercaisses » et de transfert de fonds afin de rendre possibles les transactions entre les unités rurales et urbaines d'un même réseau de coopératives d'épargne et de crédit, leur fédération et l'externe. Le projet s'étend dans cinq pays sur trois continents : au Burkina Faso, au Togo, au Mali, au Vietnam et en Haïti.



À la fin de 2007, DID obtient un projet majeur auprès de la fondation Bill-et-Melinda-Gates pour améliorer l'interconnectivité.

Démarrée en 2004, une expérience pilote mène à la création du produit « écolage » en Haïti, faisant entrer le crédit scolaire parmi les solutions spécialisées. La majorité des écoles primaires du pays sont privées et exigent des frais d'inscription très élevés. La rentrée scolaire est parfois repoussée jusqu'à ce que les parents aient amassé l'argent nécessaire, ce qui provoque des abandons ou des retards dans la scolarisation. Les prêts fournissent aux parents un produit de financement adapté pour payer la scolarité de leurs enfants, leur évitant de recourir à des usuriers. Ils reposent sur une collaboration inédite entre le secteur financier et celui de l'éducation³³. Par ailleurs, à compter de 2015, l'éducation financière se taille une place à l'intérieur d'un nombre grandissant de projets. En Colombie, ce volet est réalisé dans le cadre d'un partenariat avec la Fédération nationale des producteurs de café.

La deuxième orientation stratégique, qui s'inscrit dans la lignée de l'efficacité de l'aide, consiste à se rapprocher des marchés locaux. Elle se traduit très concrètement par la mise en place de deux bureaux régionaux à la fin de la décennie 2000. Le grand nombre de projets au Mexique en fait un endroit idéal pour tenter l'expérience. Prévu au printemps 2009, le démarrage est cependant repoussé en raison du contexte économique difficile. Malgré tous les efforts consacrés au démarchage et « la qualité indéniable des prestations réalisées par les membres de notre équipe locale³⁴ », le projet est mis de côté l'année suivante. La situation évolue différemment à Dakar, au Sénégal.



Grâce au produit écolage offert en Haïti, les parents ont accès à un produit de financement adapté pour payer la scolarité de leurs enfants.

L'idée d'un bureau régional apparaît dès 2003 dans la foulée du FINACO et surtout de la vague d'implantation du logiciel SAF³⁵. Elle se matérialise cinq ans plus tard. Dans un premier temps, ses activités se concentrent effectivement sur le volet technologique, puis elles sont réorientées. En 2015, par exemple, le bureau DID-Sénégal a permis de démarrer des collaborations dans trois mandats liés au financement agricole et a réalisé une étude sur l'inclusion financière commandée par le gouvernement sénégalais³⁶.

La troisième orientation stratégique, « devenir opérateur », se traduira par la mise en place et l'exploitation de Centres financiers aux entrepreneurs (CFE) et constituera également une part importante des activités d'investisseur de DID pendant cette période. Pour expliquer la naissance des CFE et comprendre la particularité des deux modèles utilisés par l'organisation, soit « alliance » et « opérateur-investisseur », il faut remonter à quelques années plus tôt. Traditionnellement plus présent auprès des particuliers, le Mouvement Desjardins crée la formule des CFE à la fin des années 1990 afin d'améliorer le service aux entreprises. Pour ce faire, les caisses qui servent un même marché regroupent leur expertise sous un même toit : le Centre financier. L'analyse du risque de crédit, de la rentabilité et de l'évolution des entreprises exige une spécialisation, dont les coûts peuvent ainsi être partagés entre les caisses. Très rapidement, DID implante ce modèle dans des réseaux partenaires : au Burkina Faso avec les caisses du RCPB en 2003, au Sénégal avec le réseau PAMECAS l'année suivante et au

Mali avec le réseau Nyèsigiso en 2005. D'autres CFE voient le jour au cours des années 2010, notamment au Bénin et en Haïti. Ce sont les « CFE alliance », qui fonctionnent à la manière de ceux du Mouvement Desjardins : une mise en commun de l'expertise par les caisses d'un même réseau.

DID invente un autre modèle de CFE, celui d'« opérateur-investisseur³⁷ ». Il s'agit d'une institution établie dans un pays où il n'y a pas de réseau partenaire et pour laquelle DID injecte les fonds nécessaires avec d'autres investisseurs. Puisque ce n'est pas une coopérative, mais une entreprise à capital-actions, on crée un programme d'actionnariat populaire qui encourage l'acquisition de parts par les clients et les employés. Appelé Agaseke, le premier centre de ce type voit le jour au Rwanda en 2003, mais il demeure un cas isolé pendant six ans.



Un CFE de type « opérateur-investisseur » ouvre ses portes en 2009 en Tanzanie. Au centre, on reconnaît Martin Villemure, qui a largement participé au déploiement de ces institutions, ainsi que Marie-Claire Duguay.

Au cœur de cette première expérience, Martin Villemure participe ensuite largement au déploiement de la formule du CFE opérateur-investisseur. Un deuxième centre ouvre ses portes en Zambie en 2009. Au cours des deux années suivantes, trois nouveaux CFE de ce type voient le jour au Panama, en Tanzanie et en Ouganda, puis un autre est créé en Tunisie en 2015. Après quatre années d'activité, les mandats découlant des opérations

CFE opérateur-investisseur représentent 20% du carnet de commandes de DID. Sur le terrain, les quatre CFE existant en 2013 comptent 28 succursales et points de service, et près de 25 000 clients, dont 39% sont des femmes. Leur portefeuille de crédit atteint 35 M\$ CA, répartis entre plus de 5 000 entrepreneurs, et l'épargne frôle les 8 M\$ CA³⁸.



Inauguration d'une agence du CFE tunisien dans la ville de Sfax en 2017.

Les CFE ont été conçus selon l'approche « bâtir, opérer, transférer (BOT) », qui prévoit le retrait ultime de DID. Déjà, en 2017, seuls ceux du Panama et de la Tunisie sont encore dans le giron de l'organisation. Dans chacun des cas, la situation a évolué différemment. En Zambie, le démarrage est très prometteur. Puis, l'économie du pays chute drastiquement en 2015. À l'inverse, au Panama, les débuts sont plus ardu, mais la croissance est bonne par la suite. Le modèle de CFE

opérateur-investisseur était une entreprise risquée et DID a éprouvé certaines difficultés, notamment quant aux attentes des investisseurs qui avaient été recrutés. Pour Anne Gaboury, il n'en demeure pas moins que l'avenir du développement passe par l'investissement et que le créneau du prêt aux entrepreneurs est absolument essentiel³⁹.

Dans l'éventail des activités de DID, les CFE opérateurs-investisseurs relèvent à la fois d'une solution spécialisée, le financement aux entreprises, et de l'investissement. Les activités d'investisseur évoluent en 2011 avec la mise en place du Fonds Desjardins pour la finance inclusive (FDFI), une société en commandite avec un capital de 10 M\$ CA provenant pour 30% de DID et pour 70% du Mouvement Desjardins. Un an après sa création, le FDFI a réalisé six investissements totalisant 6 M\$. Il investit, par exemple, dans la Fundación para el Desarrollo Integral Espoir en Équateur afin de financer sa croissance et de l'aider à trouver de nouveaux partenaires d'investissement⁴⁰. Le nouveau fonds peut compter sur un comité d'investissement institutionnel regroupant cinq experts de haut niveau issus de différentes unités du Mouvement Desjardins.

En faisant évoluer les façons de faire en assistance technique vers une approche sectorielle, en se rapprochant des marchés par l'ouverture d'un bureau régional au Sénégal et en inaugurant un tout nouveau champ d'activité, celui d'opérateur, DID a pu effectuer le virage qu'exigeaient les changements dans l'aide publique au développement au cours des 15 dernières années. Au seuil de nouvelles transformations qui demanderont la redéfinition des orientations, Anne Gaboury choisit de quitter la direction générale à la fin de 2018.

Le poste est confié pour la première fois depuis la fin des années 1970 à une personne qui n'a pas travaillé dans une autre entité du

Mouvement Desjardins avant son arrivée à DID : Gerardo Almaguer. Originaire du Mexique, il est entré en contact avec DID alors qu'il était au service d'un de ses partenaires, ce qui lui a permis de connaître l'organisation de « l'autre côté⁴¹ ». Il effectue un premier mandat pour DID en 1999, puis obtient un poste de conseiller six ans plus tard, ce qui l'amène à s'installer au Canada. Responsable du CFE au Panama et du projet PASAC en Colombie, il devient directeur principal, Financement agricole et Sécurité alimentaire en 2016. Son arrivée à la direction générale en janvier 2019 coïncide avec la montée d'une nouvelle génération au sein du comité de direction, qui aura à relever les défis des années à venir.

L'aide canadienne au développement a connu au cours des dernières années des changements auxquels DID s'est déjà adaptée, notamment en accordant une plus grande attention à l'égalité femmes-hommes ainsi qu'au développement durable. Notons également la création de FinDev Canada en 2018, une entreprise du gouvernement canadien dont le « mandat consiste à soutenir la croissance et la durabilité des entreprises dans les marchés en développement⁴² ». L'histoire de DID et celle de l'aide canadienne au développement continuent de s'écrire et sont peut-être déjà entrées dans une nouvelle ère.

« *Par ses interventions, DID aide des institutions financières de toutes tailles à mieux remplir leur mission et relever les défis auxquels elles font face. Être plus présent auprès des jeunes et les appuyer dans leurs rêves, dans leurs ambitions. Accompagner les entrepreneurs pour contribuer à leur réussite, parce que c'est en multipliant les succès d'entreprises qu'on construit des communautés dynamiques et en santé. Aider à créer un environnement plus sain et vert à léguer aux générations futures. Faire du numérique un moyen de mieux servir les membres et clients. Je suis fier de l'immense impact social de DID. De l'envergure de ses activités qui rendent accessibles aux populations moins favorisées sur la planète des services financiers diversifiés, sécuritaires et répondant à leurs besoins. Et je suis fier aussi des gens qui y travaillent.* »

– Guy Cormier, président et chef de la direction, Mouvement Desjardins (2019)

Desjardins et DID : toujours plus proches

Au début des années 2000, le Mouvement Desjardins connaît une transformation importante, passant d'une organisation à trois niveaux (caisses locales, fédérations régionales et Confédération) à deux niveaux (caisses locales et une seule Fédération). En 2008, une vaste restructuration qui vise une meilleure intégration des diverses entités poursuit dans cette voie vers une plus grande unité d'action. Par son caractère particulier au sein du groupe financier coopératif, DID conserve une certaine autonomie. Sa direction générale devient néanmoins une vice-présidence du Mouvement Desjardins, qui relève du chef de l'exploitation. C'est dans ce contexte que s'inscrit le resserrement de la collaboration de DID avec le Mouvement Desjardins au cours de cette période.

En 2003, DID lance le Partenariat Nord-Sud afin d'inviter les caisses Desjardins à contribuer financièrement à l'informatisation de 300 coopératives d'épargne et de crédit africaines et haïtiennes. Une tournée régionale est organisée pour expliquer le projet et, au passage, mieux faire connaître les activités de DID en général. Des visites de sensibilisation sur le terrain sont aussi organisées pour les administrateurs et les gestionnaires des caisses Desjardins participantes⁴³. Dès l'année suivante, l'objectif de 1,6 M\$ du Partenariat Nord-Sud est atteint grâce aux contributions de 262 caisses du Québec et de l'Ontario ainsi que de la Fédération. C'est le Réseau des caisses populaires du Burkina Faso qui bénéficie du premier versement totalisant 300 000\$ pour l'informatisation de dix caisses⁴⁴.



DID assure la coordination des programmes de finance solidaire du Mouvement Desjardins au pays, dont le Microcrédit Desjardins aux entreprises. On voit Gerardo Almaguer lors d'un événement soulignant la Journée nationale du microcrédit, en 2019. (photographe : Frédérique Ménard-Aubin)

La collaboration entre DID et le Mouvement Desjardins se resserre davantage dans les années 2010 avec les produits de finance solidaire : Fonds d'entraide Desjardins, Microcrédit Desjardins aux entreprises et Créavénir. Le premier offre des prêts de dépannage et des services d'éducation à la gestion budgétaire avec des partenaires communautaires. Les deux autres visent à soutenir des entrepreneurs « ayant difficilement accès aux réseaux de crédit traditionnels [en offrant] du financement et du soutien pour réaliser leur projet⁴⁵ ». Au tournant de 2010, on cherche à améliorer le déploiement de ces produits créés quelques années plus tôt. L'intégration accrue de DID au sein de Desjardins incite Anne Gaboury à proposer que l'organisation en assure la coordination. Ces produits de finance solidaire, explique-t-elle, rejoignent la mission d'inclusion financière de DID et sollicitent deux de ses talents : la conjugaison du développement et de la finance ainsi que la mise en œuvre⁴⁶. Les résultats obtenus conduisent à la fin de 2019 au renouvellement de l'entente avec le Mouvement Desjardins⁴⁷.

Il est intéressant de noter qu'à l'origine, DID avait un ancrage dans son propre pays. Au début des années 1970, la CIDR-Canada menait en effet des projets avec des Autochtones. La coordination des produits de finance solidaire constitue, d'une certaine façon, un retour sur la scène locale pour DID. Autre clin d'œil à ses débuts, en 2015, dans le cadre de vastes travaux de réaménagement de la Cité Desjardins, DID quitte l'immeuble qu'elle occupait depuis plus de 30 ans pour s'installer dans l'Édifice Desjardins au 59, avenue Bégin. Cette nouvelle adresse est la voisine immédiate de son premier siège social à l'époque de la CIDR-Canada.



En 2018, le séminaire Proxfin est tenu à Montréal avec la participation de Guy Cormier, président du Mouvement Desjardins.

De son côté, le Mouvement Desjardins accentue sa présence sur la scène mondiale au cours de cette période. À l'occasion de l'Année internationale des coopératives en 2012, il est au cœur de l'organisation du Sommet international des coopératives à Québec. Deux autres éditions suivront en 2014 et en 2016, chacune attirant en moyenne 3 000 personnes provenant de 90 pays. DID profite de l'occasion pour tenir simultanément le séminaire Proxfin, dont les membres participent très activement aux Sommets. Lors de la deuxième édition, par exemple, huit d'entre eux sont invités sur différents panels. Présidente du Mouvement Desjardins de 2008 à 2016, Monique F. Leroux participe au troisième Sommet aux côtés de son successeur, Guy Cormier, car elle a été élue présidente de l'Alliance coopérative internationale quelques mois auparavant. Cette élection constitue une première dans l'histoire du Mouvement Desjardins.

Depuis le début des années 2000, DID s'est adaptée aux tendances internationales dans l'aide au développement et à leurs répercussions au Canada, en composant également avec les différentes crises qui ont secoué la planète. Toujours dans l'objectif de favoriser l'inclusion financière, l'organisation a fait évoluer son offre de services, notamment en ajoutant le volet « opérateur ». Partie intégrante du Mouvement Desjardins, elle a profité d'une collaboration plus intense avec celui-ci.



CONCLUSION



Un métier en transformation

« Le développement international, c'est véritablement un métier. Peu de gens le savent ou le perçoivent¹ », affirme Anne Gaboury. Le grand public voit surtout les organisations comme DID sous l'angle philanthropique ou humanitaire. Il s'agit pourtant d'activités hautement spécialisées qui requièrent des compétences variées et qui sont soumises au jeu de la concurrence. DID a traversé à peu près toutes les phases d'évolution qu'a connues ce métier au cours des 50 dernières années.

Lorsque DID est fondée en 1970, le Mouvement Desjardins possède une certaine expérience dans les relations internationales, mais aucune dans les projets de développement à l'étranger. Au-delà des difficultés administratives rencontrées par l'organisation pendant sa première décennie d'existence, il fallait aussi apprendre le métier, autant sur le terrain qu'au siège social. Au fil des ans, DID acquiert une expertise en épargne-crédit et en développement rural. Sa véritable intégration au Mouvement Desjardins à la fin des années 1970 lui confère des bases plus solides. C'est également cette affiliation qui explique en bonne partie que DID se soit concentrée sur les projets dans le domaine financier à compter des années 1990.

Audacieuse à l'époque, cette spécialisation s'est avérée visionnaire et très profitable, car elle anticipe sur l'intérêt qu'auront les

bailleurs de fonds pour l'outil financier dans les années suivantes. Elle permet de tabler sur l'expérience et l'expertise du groupe financier coopératif et entraîne l'élargissement du champ d'intervention de DID : œuvrant en assistance technique depuis ses débuts, elle devient un investisseur, dont l'objectif est de favoriser la croissance de ses partenaires. Ces derniers évoluent eux aussi, tout comme leurs besoins et leurs attentes à l'égard de DID. Comme le Mouvement Desjardins l'avait fait dans son histoire, DID et ses partenaires vont chercher à diversifier les produits et services financiers offerts, allant bien au-delà de l'épargne et du crédit : assurance, solutions technologiques, financement aux entrepreneurs et à l'agriculture, etc. DID devient « opérateur », en créant et en exploitant des Centres financiers aux entreprises en Afrique et en Amérique centrale. Bref, le métier a gagné en complexité au cours des 50 ans d'histoire de l'organisation.

Entité spécialisée et singulière au sein du Mouvement Desjardins, DID contribue au rayonnement international du plus grand groupe financier coopératif au Canada. Au début du 20^e siècle, Alphonse Desjardins s'était inspiré des coopérateurs d'ailleurs. Depuis 1970, c'est le mouvement qui porte son nom qui encourage des partenaires d'une multitude de pays à développer des services financiers inclusifs et adaptés aux besoins des populations locales.

Liste des présidents du conseil d'administration de DID

1. Raymond Audet, 1970-1974
2. Yvon L'Heureux, 1974-1978
3. Alfred Rouleau, 1978
4. Yvon Daneau, 1978-1984
5. Henri-Paul Trudel, 1985-1988
6. Bertrand Proulx, 1989
7. Lauréanne Boutin, 1990-1991
8. Bernard Robillard, 1992-1993
9. André Roy, 1994-2001
10. Olivier Lavoie, 2002-2005
11. Marcel Lauzon, 2006-2012
12. Michel Roy, 2012-2013
13. Annie P. Bélanger, 2014-2018
14. Louis Babineau, depuis 2019

Liste des présidents-directeurs généraux

1. Raymond Audet, 1970-1974
2. Guy Bédard, 1974-1979
3. Yvon Daneau, 1979-1980
4. Michel Doray, 1980-1989
5. Ghislain Paradis, 1989-2002
6. Anne Gaboury, 2002-2019
7. Gerardo Almaguer, depuis 2019

Liste des appellations

1. Compagnie internationale de développement régional, 1970-1980
2. Société de développement international Desjardins, 1980-1994
3. Développement international Desjardins, depuis 1994



Introduction

- 1 Développement international Desjardins [en ligne] : <https://www.desjardins.com/a-propos/developpement-international-desjardins/>

Chapitre 1

- 1 Alphonse Desjardins, « Les caisses populaires », *Le Congrès de la Jeunesse à Québec en 1908*, Montréal, 1909, p. 26.
- 2 Desjardins, « L'union des forces sur le terrain économique », *La Vérité*, 1^{er} octobre 1910, p. 82.
- 3 Guy Bélanger, *Alphonse Desjardins, 1854-1920*, Québec, Septentrion, 2012, p. 122.
- 4 Bélanger, *Alphonse Desjardins*, p. 282.
- 5 *Rapports du comité spécial de la Chambre des communes auquel a été renvoyé le projet de loi n° 2 concernant les sociétés coopératives et industrielles*, Ottawa, Imprimeur de sa Très Excellente Majesté le Roi, 1907, p. 37.
- 6 Yves Roby, *Alphonse Desjardins et les caisses populaires, 1854-1920*, Montréal, Fides, 1964, p. 99.
- 7 Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins, T. III : De la caisse locale au complexe financier 1945-1971*, Montréal, Québec/Amérique, 1998, p. 76.
- 8 Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins*, T. III, p. 79.
- 9 « Vingtième assemblée générale de l'Union régionale de Québec », *Revue Desjardins*, vol. 9, n° 7 (août-septembre 1943), p. 125; Henri Desroches, *Le projet coopératif*, Paris, Éditions Économie et Humanisme, Les Éditions ouvrières, 1976, p. 105.
- 10 Philip A. Tanner, « L'Asie et les îles du Pacifique » François Audet, Marie-Eve Desrosiers et Stéphane Roussel (dir.), *L'aide canadienne au développement*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2008, p. 298.
- 11 Claude Genest, « Plan de Colombo. Rosario Tremblay et la mission canadienne de 1953 », *La Seigneurie de Lauzon*, n° 122 (été 2011), p. 12.
- 12 Cranford Pratt, « Humane Internationalism and Canadian Development Assistance Policies », Cranford Pratt (éd.), *Canadian International Development Assistance Policies: An Appraisal*, Montréal ; Kingston : McGill-Queen's University Press, 1996, p. 339.
- 13 David R. Morrison, « The Choice of Bilateral Aid Recipients », Pratt (éd.), *Canadian International Development Assistance Policies: An Appraisal*, p. 124-125.
- 14 Catherine Foisy, « La décennie 1960 des missionnaires québécois : vers de nouvelles dynamiques de circulation des personnes, des idées et des pratiques », *Bulletin d'histoire politique*, vol. 23, n° 1 (2014), p. 25.
- 15 http://w2.vatican.va/content/paul-vi/fr/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum.html
- 16 Édouard-A. Tardieu, « La caisse populaire, le développement et la paix », *Revue Desjardins*, vol. 35, n° 1 (janvier 1969), p. 10.

Chapitre 1 (suite)

- 17 Henri Langlais, « Une lumière éclairant les ténèbres », *Revue Desjardins*, vol. 17, n° 12 (décembre 1951), p. 188-189; « Caisses populaires d'épargne et de crédit en Haïti », *Revue Desjardins*, vol. 22, n° 5 (mai 1955), p. 90-91; Rosario Tremblay, « Visiteurs du Japon », *Revue Desjardins*, vol. 34, n° 6-7 (octobre 1968), p. 108; Édouard-A. Tardieu, « Un pionnier québécois dans le mouvement coopératif au Pakistan », *Revue Desjardins*, vol. 36, n° 1 (janvier 1970), p. 20.
- 18 Archives FCDQ. PV du CA de la FQURCPD, 3 et 4 septembre 1962 et 30 mai 1966.
- 19 Archives FCDQ. PV du CE de la FQURCPD, 18 juillet 1968.
- 20 Rosario Tremblay, « Des visiteurs mexicains », *Revue Desjardins*, vol. 11, n° 8 (1945), p. 148.
- 21 Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins*, T. III, p. 296.
- 22 Martine Côté, *Rapport de recherche sur l'Institut coopératif Desjardins, 1963-1986*, Lévis, ICD, 1987, p. 22.
- 23 Cité dans Archives FCDQ. Michel Doray, *L'Institut coopératif Desjardins et la coopération avec les pays en voie de développement. Année de recherches, 1968. Rapport-synthèse*, Lévis, 1968, p. 8.
- 24 Archives FCDQ. Doray, *L'Institut coopératif Desjardins et la coopération avec les pays en voie de développement*, p. 8.
- 25 Jean-Paul Messina, *Jean Zoa : prêtre, archevêque de Yaoundé, 1922-1998*, Paris, Karthala, 2002, p. 164.
- 26 Message du président à l'AGA de la CIDR, 30 avril 1973, p. 2.
- 27 « Des visiteurs d'Afrique », *Revue Desjardins*, vol. 35, n° 10 (décembre 1969), p. 285.
- 28 Archives FCDQ. Rosario Tremblay et Gérard Barbin, *Voyage en Haute-Volta et au Cameroun*, Lévis, mai 1970, p. 4.

Chapitre 2

- 1 Archives FCDQ. Entrevue de Raymond Audet par Francis Leblond, décembre 1995.
- 2 Archives FCDQ. Bobine 11994. Compte rendu de la rencontre entre la Fédération et l'exécutif de la CIDR, 21 mars 1975.
- 3 Archives FCDQ. Entrevue de Raymond Audet par Francis Leblond, décembre 1995.
- 4 Archives FCDQ. 9017 : CIDR, historique, 11236-229. Brochure de la CIDR-Canada.
- 5 SHAD. Entrevue de Michel Lagacé par Claude Genest, 22 juin 2009. Note complémentaire de Rosario Tremblay, 14 décembre 2011.
- 6 Archives FCDQ. 9017 : CIDR, historique, 11236-229. Brochure de la CIDR-Canada.
- 7 Archives FCDQ. 9017 : CIDR, financement, capital-actions, 11236-243. Mémoire à la Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins de la Compagnie internationale de développement régional, 14 novembre 1972.
- 8 Archives FCDQ. 9017 : CIDR, historique, 11236-229. Brochure de la CIDR-Canada.
- 9 SHAD. Entrevue de Michel Lagacé par Claude Genest, 22 juin 2009. Note complémentaire de Michel Lagacé, 13 décembre 2011.
- 10 Jacques Barbeau, « La Compagnie internationale de développement veut offrir une formule coopérative aux pays du tiers-monde qui pourraient en profiter », *Le Soleil*, 22 novembre 1971.
- 11 « Monsieur Jean-Louis Rouleau et sa famille pour deux ans au Cameroun », *Revue Desjardins*, vol. 38, n° 5 (1972), p. 41-42.
- 12 Archives DID. CIDR. Rapport annuel. Projet d'animation et de promotion coopérative dans diverses réserves indiennes du Québec, 5 septembre 1973.
- 13 Archives FCDQ. 9017 : CIDR, financement, capital-actions, 11236-243. Mémoire à la FQ de la CIDR, 14 novembre 1972, p. 4.
- 14 Archives FCDQ. Bobine 11236. Message du président à l'assemblée des actionnaires de la CIDR, 30 avril 1973, p. 7.
- 15 Archives DID. Bobine 53. Discours de M. Yvon L'Heureux à l'assemblée générale des actionnaires, 28 juin 1978.
- 16 Archives FCDQ. Bobine 11222. Rapport du comité d'étude pour les problèmes d'aide au tiers-monde, 25 juillet 1973.
- 17 Archives FCDQ. Bobine 11236. Lettre de Bertrand de La Rocque à Raymond Audet et Guy Bédard, 6 novembre 1973.
- 18 Archives DID. Bobine 53. Discours de M. Yvon L'Heureux à l'assemblée générale des actionnaires, 28 juin 1978.
- 19 DID, *Appui technique et investissement en finance communautaire. 35 ans de développement international*, Lévis, DID, 2005, p. 7.
- 20 Archives FCDQ. Bobine 11222. Mémoire de Rosario Tremblay à Alfred Rouleau, 11 août 1972; Archives FCDQ. Bobine 11236. Assemblée des actionnaires de la CIDR, 30 avril 1973.
- 21 Archives FCDQ. Bobine 11236. Téléx d'Alfred Rouleau à Bertrand de La Rocque, 5 avril 1974.
- 22 Archives FCDQ. Bobine 11236. Lettre d'Alfred Rouleau à Raymond Audet, 24 septembre 1973.
- 23 Archives DID. Bobine 53. Discours de M. Yvon L'Heureux à l'assemblée générale des actionnaires, 28 juin 1978.
- 24 Archives FCDQ. Bobine 11994. Rapport de consultation CIDR de Jacques Ouellet, janvier 1977.

Chapitre 2 (suite)

- 25 Archives DID. *Une proposition de relance pour la CIDR Ltée*, octobre 1977, p. 27; SHAD. Entrevue de Michel Lagacé par Claude Genest, 22 juin 2009.
- 26 Archives DID. *Une proposition de relance pour la CIDR Ltée*, octobre 1977, p. 24.
- 27 Archives FCDQ. Bobine 11994. Michel Blais, 8 avril 1977; voir aussi Archives DID. *Une proposition de relance pour la CIDR Ltée*, octobre 1977, p. 46.
- 28 Archives FCDQ. Bobine 11994. Message du directeur général à l'assemblée des actionnaires de la CIDR, 26 mai 1976, p. 40.
- 29 *Les institutions coopératives d'épargne et de crédit dans le développement économique et social. Actes de la rencontre internationale de Montréal 5-6-7 octobre 1975*, La Fédération de Québec des Caisses populaires Desjardins, Lévis, 1976, p. 455.
- 30 Archives DID. *Une proposition de relance pour la CIDR Ltée*, octobre 1977, p. [0].
- 31 Archives DID. *Une proposition de relance pour la CIDR Ltée*, octobre 1977, p. 75.
- 32 Archives DID. Bobine 53. PV du CE de la CIDR, 10 décembre 1977.
- 33 Archives DID. Bobine 53. PV du CE de la CIDR, 6 juin 1978.
- 34 SHAD. Entrevue de Michel Lagacé par Claude Genest, 22 juin 2009.
- 35 Archives DID. Bobine 53. PV du CA de la CIDR, 2 octobre 1978.
- 36 Archives FCDQ. Bobine 11994. PV de la rencontre entre René Croteau et le comité exécutif de la CIDR, 1^{er} décembre 1977. Ce sont peut-être ces propos de René Croteau qui ont donné naissance à l'expression « enfant illégitime » pour décrire la filiation de la CIDR-Canada au Mouvement Desjardins. Chantal De Corte, *Développement international Desjardins – 1970-2010. Pionniers québécois de la microfinance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010, p. 16.
- 37 Archives FCDQ. PV du CA de la Fédération de Québec des Caisses populaires Desjardins, 22 mai 1978.
- 38 Archives DID. Rapport annuel de la CIDR, 1979.
- 39 Archives DID. Bobine 53. Discours de M. Yvon L'Heureux à l'assemblée générale des actionnaires, 28 juin 1978.

Chapitre 3

- 1 Archives FCDQ. PV du CA de la Fédération de Québec des Caisses populaires Desjardins, 22 mai 1978.
- 2 Archives FCDQ. Bobine 11994. Lettre de Rouleau aux membres du comité de direction, aux directeurs, 21 mars 1979.
- 3 SHAD. Entrevue d'Yvan Daneau par Jean-François Langlais, 10 juin 1992.
- 4 « Nominations », *Revue Desjardins*, vol. 46, n° 3 (1980), p. 44.
- 5 Archives FCDQ. Bobine 11994. PV du CA de la CIDR, 1^{er} novembre 1979.
- 6 Archives DID. « Les orientations de la SDID 1982-1985 », approuvé par le Conseil d'administration de la SDID, 26 novembre 1981.
- 7 Le rapport est intégralement reproduit dans l'annexe 5 de Robert Nelson, *Élaboration du système de financement des activités : Société de développement international Desjardins*, mémoire de maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi, 1984.
- 8 Archives DID. Société conseil Maheu-Noiseux, *SDID. Revue organisationnelle de la Société de développement international Desjardins. Rapport final*, février 1987, p. 34.
- 9 Mauro Malservisi et Max Tereraho, *Vingt-cinq ans de coopération internationale de Desjardins : un portrait général des interventions de DID*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, 1996, p. 11.
- 10 Tim Brodhead et Cranford Pratt, « Paying the Piper : CIDA and Canadian NGOs », Pratt (éd.), *Canadian International Development Assistance Policies : An Appraisal*, p. 104.
- 11 Pierre Beaudet, *Qui aide qui? Une brève histoire de la solidarité internationale au Québec*, Boréal, Montréal, 2009, p. 110-111.
- 12 David R. Morrison, *Aid and Ebb Tide : A History of CIDA and Canadian Development Assistance*, Waterloo, Ont., Wilfrid Laurier University Press, 1998, p. 454.
- 13 Archives DID. Bobine 80. Nouvelle entente 1987-1990. Proposition de la SDID. Dossier complémentaire, mars 1987.
- 14 SHAD. Entrevue de Michel Lagacé par Claude Genest, 22 juin 2009.
- 15 Archives DID. Société conseil Maheu-Noiseux, *SDID. Revue organisationnelle de la Société de développement international Desjardins. Rapport final*, février 1987, p. 119.
- 16 Archives DID. RA de la SDID, 1984, p. 5.
- 17 Archives DID. RA de la SDID, 1987, p. 13 et RA de la SDID, 1999, p. 14.
- 18 Archives DID. Bobine 80. Allocution de Michel Doray, président-directeur général de la SDID, 27 août 1987, p. 2.
- 19 SHAD. Entrevue de Michel Lagacé par Claude Genest, 22 juin 2009.
- 20 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury par Pierre-Olivier Maheux, 28 octobre 2019.
- 21 Archives DID. RA de la SDID, 1980, p. 4.
- 22 Archives DID. RA de DID, 1990, p. 10.
- 23 Archives DID. RA de la SDID, 1986, p. 6-7.
- 24 Archives FCDQ. Bobine 11994. Message du directeur général à l'assemblée des actionnaires de la CIDR, 26 mai 1976, p. 21.

Chapitre 3 (suite)

- 25 Robert Nelson, *Élaboration du système de financement des activités : Société de développement international Desjardins*, mémoire de maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi, 1984, Annexe 5, p. 2; Mauro Malservisi et Max Tereraho, *Vingt-cinq ans de coopération internationale de Desjardins : un portrait général des interventions de DID*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, 1996, p. 8.
- 26 SHAD. Entrevue de Michel Lagacé par Claude Genest, 22 juin 2009.
- 27 Chantal De Corte, *Développement international Desjardins – 1970-2010. Pionniers québécois de la microfinance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010, p. 19-20.
- 28 Pierre Demers, « Bougouriba et Saguenay–Lac-Saint-Jean : deux fédérations qui coopèrent », *Revue Desjardins*, vol. 52, n° 2 (1986), p. 24.
- 29 Martine Giroux, « Les caisses populaires du secteur Émile-Girardin. Une solidarité sans frontières », *L'entre-gens*, vol. 10, n° 3 (1987), p. 9.
- 30 Archives DID. RA de la SDID, 1988, p. 20.
- 31 Archives DID. RA de la SDID, 1988, p. 7 et p. 9.
- 32 Robert Nelson, *Élaboration du système de financement des activités : Société de développement international Desjardins*, mémoire de maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi, 1984, Annexe 3.
- 33 Robert Nelson, *Élaboration du système de financement des activités : Société de développement international Desjardins*, mémoire de maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi, 1984, Annexe 5, p. 6-8.
- 34 Mauro-F. Malservisi, « Desjardins en Afrique : interventions pour un développement durable », *Desjardins, une entreprise et un mouvement?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 237.
- 35 Michel Doray, « Société de développement international Desjardins. Dix-sept ans d'engagement dans les pays en développement », *L'entre-gens*, vol. 10, n° 3 (1987), p. 7.
- 36 Archives DID. RA de la SDID, 1986, p. 4.
- 37 Archives DID. Bobine 80. PV du CA de la SDID, 18 décembre 1986.
- 38 Archives DID. Bobine 55. PV du CD de la SDID, 18 avril 1989.
- 39 Archives DID. RA de la SDID, 1984, p. 3.
- 40 Archives DID. RA de la SDID, 1991, p. 12.
- 41 Mauro Malservisi et Max Tereraho, *Vingt-cinq ans de coopération internationale de Desjardins : un portrait général des interventions de DID*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, 1996, p. 8.
- 42 SHAD. Entrevue de Ghislain Paradis par Pierre-Olivier Maheux, 19 septembre 2019.
- 43 SHAD. Entrevue de Ghislain Paradis par Pierre-Olivier Maheux, 19 septembre 2019.
- 44 SHAD. Entrevue de Ghislain Paradis par Pierre-Olivier Maheux, 19 septembre 2019.
- 45 Archives DID. Expérience professionnelle, mars 2019.
- 46 Archives DID. RA de DID, 1996, p. 2.

Chapitre 4

- 1 David R. Morrison, *Aid and Ebb Tide : A History of CIDA and Canadian Development Assistance*, Waterloo, Ont., Wilfrid Laurier University Press, 1998, p. 316.
- 2 Morrison, *Aid and Ebb Tide*, p. 317.
- 3 Archives DID. RA de DID, 1989, p. 1.
- 4 Morrison, *Aid and Ebb Tide*, p. 301.
- 5 Archives DID. RA de DID, 1989, p. 11; Mouvement Desjardins, *Revue financière*, 1993, p. 44.
- 6 Morrison, *Aid and Ebb Tide*, p. 326.
- 7 François Audet et Marie-Ève Desrosiers, « Introduction générale. Aide canadienne au développement : état présent et tendances récentes », Audet, Desrosiers et Stéphane Roussel (dir.), *L'aide canadienne au développement*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2008, p. 27.
- 8 Tim Brodhead et Cranford Pratt, « Paying the Piper : CIDA and Canadian NGOs », Pratt (éd.), *Canadian International Development Assistance Policies : An Appraisal*, p. 108.
- 9 Archives DID. RA de DID, 1991, p. 2.
- 10 Ian Smillie, « Le développement international et la société civile », *La société civile et le changement mondial. Rapport canadien sur le développement*, Institut Nord-Sud, Ottawa, 1999, p. 28.
- 11 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury par Pierre-Olivier Maheux, 4 novembre 2019.
- 12 Mauro Malservisi et Max Tereraho, *Vingt-cinq ans de coopération internationale de Desjardins : un portrait général des interventions de DID*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, 1996, p. 16.
- 13 Archives DID. Bilan 2002 et perspectives 2003, CA du 11 décembre 2003, p. 2.
- 14 Guy Le Boterf et Pierre Lessard, *L'ingénierie des projets de développement. Gestion participative et développement institutionnel*, Éditions Agence D'ARC, SDID, Laval, 1986, p. XV.
- 15 De Corte, *Développement international Desjardins – 1970-2010*, p. 26.
- 16 SHAD. Entrevue de Ghislain Paradis, 19 septembre 2019.
- 17 Archives DID. RA de DID, 2000, p. 11.
- 18 SHAD. Entrevue de Ghislain Paradis, 19 septembre 2019.
- 19 SHAD. Entrevue d'Yvon Bernier, 25 avril 2019.
- 20 Archives DID. RA de DID, 1990, p. 25.
- 21 Mauro-F. Malservisi, « Desjardins en Afrique : interventions pour un développement durable », *Desjardins, une entreprise et un mouvement?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 237.
- 22 Archives DID. RA de DID, 1991, p. 8-9.

Chapitre 4 (suite)

- 23 SHAD. Entrevue de Michel Lagacé par Claude Genest, 22 juin 2009.
- 24 Philip A. Tanner, « L'Asie et les îles du Pacifique », Audet, Desrosiers et Roussel (dir.), *L'aide canadienne au développement*, p. 300.
- 25 Archives DID. RA de DID, 1989, p. 10.
- 26 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 28 octobre 2019.
- 27 Archives DID. RA de DID, 1992, p. 4.
- 28 SHAD. Entrevue de Ghislain Paradis, 19 septembre 2019.
- 29 Archives DID. RA de DID, 1997, p. 3.
- 30 « Microfinance contre pauvreté », *Entreprendre*, 1998, p. 48 dans *Revue de presse DID (médias canadiens et internationaux)*, 1998.
- 31 Claude Turcotte, « Lancer son entreprise... avec 50\$ », *Le Devoir*, 8 juillet 1998 dans *Revue de presse DID (médias canadiens et internationaux)*, 1998.
- 32 Archives DID. RA de DID, 1998, p. 2.
- 33 « Microfinance contre pauvreté », *Entreprendre*, 1998, p. 48-49.
- 34 Archives DID. RA de DID, 2002, p. 4.
- 35 Archives DID. RA de DID, 2000, p. 2.
- 36 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.
- 37 Archives DID. RA de DID, 2000, p. 6.
- 38 Jean-Bernard Fournier, Pierre Giguère et Camille Moreau, « Élaboration d'un cadre juridique pour l'implantation d'un réseau financier mutualiste au Sénégal », *Revue canadienne d'études du développement*, vol. 14, n° 3 (1993), p. 467.
- 39 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 28 octobre 2019.
- 40 Malservisi et Max Tereraho, *Vingt-cinq ans de coopération internationale de Desjardins : un portrait général des interventions de DID*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, 1996, p. 20.
- 41 Archives DID. Bilan 2003 et perspectives 2004, CA du 10 décembre 2003, p. 2.
- 42 « Programme d'appui à la mobilisation de l'épargne dans la francophonie. L'heure du bilan est arrivée », *Par ailleurs*, vol. 6, n° 1 (1999), p. 6.
- 43 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 28 octobre 2019. La Société technologique Desjardins sera une tentative de courte durée de vendre la technologie créée par Desjardins ailleurs dans le monde. SHAD. Entrevue de Ghislain Paradis, 19 septembre 2019.
- 44 « L'informatique de plus en plus accessible aux partenaires de DID », *Par ailleurs*, vol. 6, n° 2 (1999), p. 4.
- 45 Archives DID. Bilan 2001 et perspectives 2002, CA du 14 décembre 2001, p. 3.
- 46 SHAD. Entrevue d'Yvon Bernier, 25 avril 2019.

Chapitre 4 (suite)

- 47 SHAD. Entrevue de Ghislain Paradis, 19 septembre 2019.
- 48 Archives DID. Rétrospective 1999 et planification 2000, CA du 9 décembre 1999, p. 7.
- 49 Archives DID. Rétrospective 1998, plan de travail 1999, CA du 10 décembre 1998, p. 7 et p. 20.
- 50 Cité dans De Corte, *Développement international Desjardins – 1970-2010*, p. 26.
- 51 Archives DID. RA de DID, 2000, p. 7.
- 52 Ces données incluent les réseaux d'Haïti, de Madagascar, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Sénégal, de la Lituanie et du Vietnam. Archives DID. RA de DID, 1998, p. 5.
- 53 Archives DID. Rétrospective 1999 et planification 2000, CA du 9 décembre 1999, p. 3.
- 54 Ghislain Paradis, « Desjardins dans le monde : une présence modeste mais significative », *Desjardins, une entreprise et un mouvement?*, p. 221.
- 55 *Info-Gestionnaires*, 23 février 2000 dans *Revue de presse DID 2000, médias canadiens et internationaux*.
- 56 Archives DID. Bobine 55. PV du comité de direction, 20 décembre 1989.
- 57 « Toujours plus près des jeunes », *Par ailleurs*, vol. 3, n° 2 (1996), p. 8.
- 58 « Desjardins n'est plus une inconnue en Chine », *Journal de Québec*, 27 mars 2000, p. 32 dans *Revue de presse DID 2000, médias canadiens et internationaux*.
- 59 Archives DID, *Sondage auprès des dirigeants du Mouvement Desjardins*, juillet 1990, p. 29; De Corte, *Développement international Desjardins – 1970-2010*, p. 78.
- 60 SHAD. Entrevue de Ghislain Paradis, 19 septembre 2019.
- 61 Réal Laberge, « Desjardins envisage la création d'un SUCO du troisième âge », *Le Soleil*, 25 mars 1986, dans *Revue de presse DID*, années 1980.
- 62 Archives DID. Bilan 2003 et perspectives 2004, CA du 10 décembre 2003, p. 8.

Chapitre 5

- 1 World Bank, *Assessing Aid. What Works, What Doesn't, and Why. A World Bank Policy Report*, New York, Oxford University Press, 1998, p. 1.
- 2 Archives DID. RA de DID, 2001, p. 2.
- 3 Archives DID. Bilan du comité de direction, 1999, p. 2.
- 4 OCDE, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*, 2005 [en ligne] : <https://www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/34579826.pdf>
- 5 Audet et Desrosiers, «Introduction générale», Audet, Desrosiers et Roussel (dir.), *L'aide canadienne au développement*, p. 13
- 6 Audet et Desrosiers, «Introduction générale», Audet, Desrosiers et Roussel (dir.), *L'aide canadienne au développement*, p. 21
- 7 De Corte, *Développement international Desjardins – 1970-2010*, p. 23 (note 19); Archives DID. Bilan du comité de direction, 2013, p. 8.
- 8 Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international, *Surmonter 40 ans d'échec : nouvelle feuille de route pour l'Afrique subsaharienne*, Ottawa, 2007, p. 72.
- 9 Archives DID. Bilan du comité de direction 2013, p. 8.
- 10 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.
- 11 « Développement international Desjardins lance une nouvelle programmation de quatre ans en collaboration avec le Partenariat avec les Canadiens de l'ACDI », communiqué de presse, 8 avril 2011 dans *Revue de presse DID*, 2011, p. 71.
- 12 Archives DID. Bilan du comité de direction 2014, p. 1.
- 13 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 28 octobre 2019.
- 14 « Desjardins versera 1 M\$ pour l'Asie. Communiqué de presse », 11 janvier 2005 et « Tsunamis en Asie. Desjardins débloque 1 M\$ pour les sinistrés », *LCN*, 11 janvier 2005 dans *Revue de presse DID*, 2005, p. 3 et p. 6.
- 15 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.
- 16 Archives DID. Bilan du comité de direction 2010, p. 3.
- 17 Johnston Birchall, *Résister à la récession : le pouvoir des coopératives financières*, Genève, Organisation internationale du travail, 2013.
- 18 Louis Tanguay, « Un modèle coopératif "très robuste" », *Le Soleil*, 11 février 2012, p. 43.
- 19 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.
- 20 World Bank, *Global financial development report 2014 : financial inclusion*, p. 15.
- 21 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.
- 22 Archives DID. Bilan du comité de direction 2005, p. 3.
- 23 Archives DID. Bilan du comité de direction 2006, p. 2.
- 24 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.
- 25 Archives DID. Bilan du comité de direction 2008, p. 1.

Chapitre 5 (suite)

- 26 Archives DID. Bilan du comité de direction 2011, p. 6.
- 27 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.
- 28 Archives DID. *Expérience professionnelle*, mars 2019.
- 29 Archives DID. Bilan du comité de direction 2006, p. 10.
- 30 SHAD. Entrevue d'Yvon Bernier, 25 avril 2019.
- 31 Laurent Bernard, France Michaud et Philippe Grégoire, « La microassurance dans les pays en développement : définitions, enjeux et perspectives dans le secteur agricole », *Assurances et gestion des risques*, vol. 82, nos 1-2 (2015), p. 201.
- 32 Archives DID. Bilan du comité de direction 2005, p. 2.
- 33 Andrée Poulin, « L'éducation en Haïti », *Histoire Canada* (février-mars 2012), p. 64 dans *Revue de presse DID*, 2012.
- 34 Archives DID. Bilan du comité de direction 2011, p. 2.
- 35 Archives DID. Bilan du comité de direction 2003, p. 5.
- 36 Archives DID. Bilan du comité de direction 2015, p. 3.
- 37 Archives DID. Bilan du comité de direction 2002, p. 5;
- 38 Archives DID. Bilan du comité de direction 2013, p. 5.
- 39 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.
- 40 « Nouvel investissement du Fonds Desjardins pour la finance inclusive. Communiqué de presse », 18 septembre 2012 dans *Revue de presse DID*, 2012, p. 174.
- 41 « Gerardo Almaguer », DID [en ligne] : <https://www.did.qc.ca/a-propos-de-nous/experts-did/gerardo-almaguer-20/>
- 42 « La création de FinDev Canada », FinDev Canada [en ligne] : <https://www.findevcanada.ca/fr/propos/notre-histoire>
- 43 Marie-Élène Laperrière, « Partenariat Nord-Sud. L'intercoopération au service des caisses africaines », *Revue Desjardins*, vol. 69, no 4 (2003), p. 28.
- 44 Archives DID. Bilan du comité de direction 2004, p. 9.
- 45 MCD, *Bilan de responsabilité sociale du Mouvement Desjardins*, 2005, p. 13.
- 46 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.
- 47 « Finance solidaire : Desjardins prolonge le mandat de coordination confié à DID », DID, 6 janvier 2020 [en ligne] : <https://www.did.qc.ca/nouvelles/finance-solidaire-desjardins-prolonge-mandat-coordination-273/>

Conclusion

- 1 SHAD. Entrevue d'Anne Gaboury, 4 novembre 2019.



Je remercie Développement international Desjardins d'avoir confié à la Société historique Alphonse-Desjardins le mandat d'écrire son histoire. Au cours de la recherche, des entrevues ont été réalisées avec Yvon Bernier, Yves Boily, Anne Gaboury et Ghislain Paradis, qui ont tous répondu avec beaucoup de générosité à mes questions et à celles de mon collègue Francis Leblond. L'entrevue accordée par Michel Lagacé à Claude Genest en 2009 s'est également avérée très utile.

Un comité de lecture formé d'Yvon Bernier, de Michèle Bilodeau, de Jean-Bernard Fournier, d'Anne Gaboury, de Ghislain Paradis ainsi que de Mylène Bruneau et de France Michaud a lu et commenté l'ensemble du manuscrit. Je les remercie pour leurs suggestions et réflexions qui ont permis d'améliorer le texte.

Merci également à Guy Bélanger, à Claude Genest et à Sabrina Roy pour leurs commentaires sur une première version du texte.



Développement international Desjardins (DID), c'est un demi-siècle de partage de l'expérience et de l'expertise du Mouvement Desjardins avec les pays en développement et en émergence. Rares sont les organisations canadiennes œuvrant dans l'aide au développement qui affichent une telle longévité. Ce parcours qui s'étend sur à peu près tous les continents est d'autant plus remarquable lorsque l'on considère les multiples et profonds changements survenus sur le globe, dans les politiques d'aide, chez les partenaires de DID et au sein du Mouvement Desjardins. L'organisation lévisienne a développé un savoir-faire qu'elle a fait évoluer pour demeurer pertinente jusqu'à aujourd'hui. Cet ouvrage présente ce constant processus d'adaptation qui a fait de DID un leader mondial en microfinance.

Pierre-Olivier Maheux est historien à la Société historique Alphonse-Desjardins, un organisme du Mouvement Desjardins.

