

Économie sociale et innovation dans le secteur culturel : Le cas de la caisse d'économie Desjardins de la culture

**Martine Vézina, HEC Montréalⁱ
Damien Rousselière, Université Pierre Mendès France (Grenoble)ⁱⁱ**

**Communication au colloque international du réseau RULESCOOP
Brest mai 2006**

Version préliminaire

Commentaires bienvenus – Merci de ne pas citer

Résumé :

Cet article analyse les fondements du développement d'une innovation propre au Québec, la caisse de la culture, outil de financement du secteur culturel. Initiative partenariale, cette coopérative illustre un type d'innovation organisationnelle particulier, sur l'accompagnement et la gestion de la relation de service financier, en lien non seulement avec les besoins du milieu mais aussi en relation avec les questions d'intérêt général.

Mots clés : analyse organisationnelle, économie sociale, gestion de la relation de service, innovation, institution financière, secteur culturel.

ⁱ Coordonnées : Martine Vézina, HEC Montréal ; 3000 Chemin Côte Ste-Catherine ; Montréal, Qc H3T 1A2 (QUEBEC) ; martine.vezina@hec.ca

ⁱⁱ Coordonnées : Damien Rousselière, Université Pierre Mendès France (Grenoble) ; B.P.47 38040 Grenoble ; CEDEX 09 (FRANCE) ; Damien.rousseliere@upmf-grenoble.fr

Introduction

Issue d'une histoire ancienne, l'économie sociale a accompagné la transformation de l'économie : hier cantonnée aux secteurs industriels et agricoles, elle s'est depuis largement étendue aux secteurs des services financiers, créatifs et relationnels. Innovation propre au Québec, la Caisse Desjardins de la culture est un bon exemple de l'émergence de pratiques d'économie sociale novatrices dans le secteur culturel. Dans un secteur caractérisé par des besoins financiers importants (dans le cadre d'une restructuration globale des financements publics et privés) aussi bien pour les particuliers professionnels que sont les artistes (la plupart travailleurs autonomes) que pour les entreprises culturelles, est apparue la nécessité pour le milieu de se doter d'une institution financière spécifique « gérée par le milieu pour le milieu ».

Cet article a pour objectif de montrer en quoi la forme coopérative est un moyen de répondre aux problèmes spécifiques du secteur culturel liés à la nature même des activités qu'il met en jeu. C'est à travers l'analyse du modèle de développement de la Caisse Desjardins de la culture que nous nous proposons de poursuivre cet objectif. Pour cela nous développons notre argumentaire en plusieurs points. Dans un premier temps nous explicitons les spécificités du milieu culturel et les besoins spécifiques qui en découlent en termes de financement de l'activité (1.). Nous abordons ensuite plus particulièrement le modèle de la Caisse de la culture (CC) et ses diverses modalités d'intervention mettant ainsi l'accent sur ce qui nous semble être au fondement de son succès : l'accompagnement dans la relation de service (2.), l'appui du réseau partenarial (3.), le développement de méthodes d'analyse et de gestion du risque adaptées (4.). En conclusion nous revenons sur le type de l'innovation portée par la Caisse : dans son lien de proximité avec les besoins du milieu et dans son lien plus global avec les questions d'intérêt général (5).

1. Des spécificités du secteur culturel à l'émergence de la caisse de la Culture : une initiative du milieu

Il est nécessaire de replacer la Caisse de la culture dans le cadre spécifique du secteur culturel, qui se caractérise par des statuts divers, une répartition particulière des revenus et des besoins importants de financement. Ces problèmes touchent de manière différenciée les diverses parties prenantes de ce secteur, suivant qu'elles sont travailleurs autonomes, entrepreneurs individuels ou entreprises culturelles.

Ainsi du point de vue du travail autonome, le constat de l'existence d'une « économie du star-system » est assez récurrent. Cette concentration importante des gains sur un nombre relativement limité d'acteurs de ce secteur et la forte précarité des autres acteurs apparaît notamment dans le rapport récent du Ministère de la Culture et des Communications du Québec sur la situation socioéconomique des artistes : leur situation se caractérise par une très forte fluctuation des revenus d'une année sur l'autre et une forte inégalité de la répartition de ces mêmes revenusⁱⁱⁱ.

Les besoins de financement découlant de cette situation de précarité sont importants et à ne pas négliger pour les différentes organisations professionnelles d'artistes. Celles-ci se sont

ⁱⁱⁱ Ainsi selon le Rapport 2004 « Pour mieux vivre de l'art : portrait socioéconomique des artistes » 29% des artistes connaissent de grandes fluctuations de revenus de l'ordre de 50% d'une année à l'autre; 44% des artistes gagnent moins de 20 000 \$ et se partagent 11,5% de la masse totale des revenus. 22,4% déclarent des revenus de plus de 50 000\$ et se partagent 60% de la masse totale des revenus.

toujours préoccupées du problème du financement pour ces artistes par rapport aux garanties bancaires réclamées dans le cas des prêts à la consommation et à l'immobilier. Ces garanties supposent donc devoir être adaptées à la situation particulière des entrepreneurs indépendants. Ainsi le travailleur autonome que constitue l'artiste doit également investir fortement dans son outil de travail : cela est surtout vrai pour les métiers musicaux (notamment en musique classique mais pas seulement) mais également pour les comédiens.

La spécificité du financement se pose également du point de vue de l'entreprise culturelle. La nature de service ou de bien immatériel pose un problème important des coûts noyés c'est à dire des coûts fixes (beaucoup d'investissement avant la réalisation du produit final). D'autre part son caractère de prototype pose question sur la manière d'évaluer la qualité de ce bien et du risque de débouché) qui y est associé. Dans ce contexte, ces entreprises doivent en outre faire face à une multiplicité de sources de financement (public, dons et commandites, ventes...) plus ou moins récurrentes et souvent précaires. La faiblesse des débouchés locaux les oblige notamment à tenter de trouver des moyens d'élargir le marché et donc à aller vers les marchés étrangers (soit sur les autres marchés francophones soit sur les marchés américains suivant le genre artistique).

La création de la Caisse de la culture apparaît comme une réponse à ces problèmes de financement de l'économie de la culture. Son émergence est liée à un contexte politique de forte volonté d'autonomisation du secteur québécois de la culture. En effet la structuration de ce secteur culturel s'est traduite par la mise en place progressive de 1988 à 1997 d'un ensemble d'institutions propres impliquant la reconnaissance spécifique du rôle des partenaires sociaux dans une régulation multipolaire de la culture^{iv}.

Structuration institutionnelle du secteur de la culture, Québec (1988-1997)

1988	<i>Statut de l'artiste du Canada adopté par le Québec</i>
1989-92	<i>Débats sur la politique culturelle du Québec</i>
1992	<i>Adoption de la nouvelle politique culturelle du Québec</i>
1994	<i>Création du Conseil des Arts et Lettres du Québec (CALQ)</i>
1994	<i>Création de la Caisse d'économie Desjardins de la culture</i>
1995	<i>Création de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)</i>
1997	<i>Création du Fonds d'Investissement de la Culture et des Communications (FICC)</i>

La discussion sur la nouvelle politique culturelle du Québec de 1992 a contribué à la création de nombreux réseaux consolidant le secteur culturel. Ces réseaux inscrivent également leur réflexion dans un rapport particulier à la place de la culture québécoise^v. Porté par un acteur déterminant dans cette période et fort de sa légitimité, l'Union des artistes (UDA), le projet de de caisse est directement issu d'un rapprochement entre les différentes organisations professionnelles du secteur culturel (UDA, UNEQ – Unions des écrivaines et écrivains du Québec et même GMMQ – Guilde des musiciennes et musiciens du Québec), les autres centrales syndicales et organisations professionnelles, et le mouvement Desjardins. Ces

^{iv} Voir l'ouvrage de Diane St Pierre sur la politique culturelle du Québec de 1992 : *La Politique culturelle de 1992 : continuité ou changement ?*, Presses de l'Université Laval, Collection Management public et gouvernance, 2003. La reconnaissance d'une multiplicité de pôles légitimes (Etat, société civile, professionnels du secteur, autres organisations collectives) peut être vue comme une particularité forte du Québec par rapport aux autres pays (la France étant à titre d'exemple un cas de co-gestion entre Etat et professionnels où la société civile et les autres organisations collectives sont beaucoup moins présentes).

^v Ainsi l'Union des artistes (UDA) se prononce pour la souveraineté du Québec dès août 1990 (90% des 2000 membres interrogés y sont favorables) et renouvelle son soutien en 1995 (sondage 70% des membres).

organisations ont été très proches de la position de l'UDA en faveur du rapatriement des pouvoirs en matière de culture au Québec et préconisent la création d'une société pour défendre les intérêts des créateurs et auteurs québécois. En outre pendant cette période, l'UDA s'est rapproché du mouvement coopératif (participation par exemple aux Etats Généraux de la Coopération en 1992 organisé par le Conseil de la Coopération du Québec)^{vi}. En pourparlers avec le mouvement Desjardins, l'UDA, membre de la FTQ (Fédération des Travailleurs du Québec) jusqu'en 1999, développe un projet initialement proche du modèle du fonds de solidarité de la FTQ : investissement des québécois dans le développement de la culture avec crédits d'impôts. Cette idée générale conduira à la création de deux outils distincts : le FICC (Fonds d'investissement de la culture et des communications) (axé sur le prêt aux entreprises) et la Caisse de la Culture (collectant l'épargne du milieu pour financer les besoins du milieu).

Dans un contexte de forte restructuration, le mouvement Desjardins a été peu enclin à créer une nouvelle caisse dans un contexte de rationalisation de son réseau. Le projet est ainsi parti d'une caisse existante à l'ONF (Office national du film) en changeant la structure organisationnelle. Renouvelée, cette caisse comptera initialement 400 membres avec un conseil d'administration de 12 personnes (dont 3 membres de l'ancienne communauté). Les 9 autres allaient être des individus membres de l'UDA. La nouvelle structure, qu'on appellerait dorénavant la Caisse de la culture, fut lancée le 19 avril 1994, avec un actif de 1,5 million.

Dès lors en onze ans, la Caisse connaît un développement important de son activité : les actifs (au bilan) passent de 1 million à plus de 80 millions\$ alors que le membership, maintenant de 3 900 personnes, progresse d'à peu près 10% par an depuis sa fondation. Même si la Caisse de la culture est d'envergure provinciale, 70% de l'activité économique liée à la culture se passant à Montréal (30% en région), plus de 90% de ses membres sont de la région métropolitaine. En termes de stratégie, la Caisse occupe un positionnement particulier que nous allons détailler par la suite : ainsi la clientèle se caractérise par un profil mixte aussi bien pour les particuliers que les entreprises culturelles. Les secteurs culturels représentés dans la clientèle sont variés, mais la portion de membres issus de l'UDA est encore prédominante, comptant pour près de la moitié des membres de la Caisse. La Caisse de la culture compte aussi des sociétaires parmi les membres de la GMMQ, de l'UNEQ, du personnel de l'ONF et surtout du personnel de l'UQAM (près de 1100). La création d'un point de service à l'UQAM peut aussi se voir dans un même mouvement visant à accentuer le rythme de croissance et la solidifier financièrement. Elle a permis d'élargir l'accès à une clientèle plus variée en acceptant des membres de tous les secteurs d'activité touchant le monde de la culture et des communications. Ainsi, des danseurs, des sculpteurs, des peintres et même des journalistes, des producteurs et des techniciens du monde du spectacle sont maintenant parmi les membres de la Caisse de la culture et y représentent environ 5% des membres. Enfin, la croissance du nombre de salariés de la Caisse de trois à l'origine pour atteindre vingt-cinq, dont cinq dans les antennes décentralisées, a suivi celle de l'activité de la Caisse.

La stratégie de croissance rapide de la Caisse permettant d'acquérir de la légitimité par rapport à Desjardins mais également par rapport au milieu (en répondant à ses besoins) s'adosse également à des phases de consolidation. La phase actuelle est ainsi plus axée sur la structuration de la Caisse (collecte d'épargne pour consolider les fonds propres, embauche de

^{vi} Une citation de Serge Turgeon (alors président de l'UDA) lors de cette conférence : «Nous devons nous élever à la dimension complète d'un peuple, ne pas nous limiter au critère économique. L'homo œconomicus, seul, n'ira jamais très loin». (in Sarfati S. « Les coopératives sont mal connues des Québécois... et de leurs propres membres », Le Soleil, Dimanche 3 mai 1992, p. B13).

nouveaux personnels, réorganisation de l'ancien organigramme). Cette légitimité est renforcée par le mode de gouvernance de l'organisation. Cette organisation est politique (structure coopérative) et commerciale (points de service). Dans cette coopérative, ces deux niveaux sont fortement reliés. Proche d'une organisation en réseau, la structure coopérative se double en effet de modalités d'expression des besoins de certains clients spécifiques comme les membres de l'UQAM ou de l'ONF alors même que le siège est situé au plus proches des activités professionnelles de la culture. Ces comités d'usagers peuvent à la fois faire état de demandes particulières mais aussi adapter certains produits. Aussi la gouvernance de type coopératif est défendue par l'ensemble des dirigeants de la Caisse. Selon le directeur : « Il est important de rester une coopérative et ne pas devenir une banque d'affaires du milieu culturel. Les membres doivent pouvoir même virtuellement se réunir pour dire à la direction « on n'aime pas ça ». Il y a un problème de taille et de distance. C'est ça la beauté de la coopérative de pouvoir dire en face de la direction de devoir changer ».

Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons les éléments marquants du modèle d'intervention de la Caisse de la culture.

2. Comprendre et accompagner; accompagner pour comprendre

Les spécificités du secteur culturel évoquées précédemment ne sont pas sans générer des situations et des besoins particuliers en matière de services financiers pour les créateurs, les artistes et les entreprises de ce secteur. En outre, le profil financier de l'artiste moyen, ou du moins la perception qu'en ont les institutions financières, n'est pas en effet sans constituer un frein dans sa recherche de financement à des fins personnelles ou professionnelles. Pour ces raisons, le premier besoin de cette clientèle est tout simplement l'accès à des services financiers de base rendus de façon compétente et professionnelle, adaptés à leur réalité et offert à un coût concurrentiel. C'était la raison fondamentale de la création de cette institution financière qui s'adressait, au départ, essentiellement à une clientèle individuelle formée d'artistes et de créateurs. Ce besoin avait d'ailleurs été identifié par l'ensemble des acteurs du milieu culturel.

Au-delà toutefois du besoin de bénéficier de services financiers à des conditions acceptables, voire similaires à celles dont disposent le client moyen d'une institution financière, le membre-client de la Caisse de la culture a des besoins spécifiques qui sont liés aux caractéristiques de son activité. Ces spécificités ont des implications quant aux services offerts ainsi qu'aux modes d'organisation et de prestation de l'activité par la Caisse. L'accès au crédit pour les clients est évidemment le point focal de tous les moyens utilisés. Ainsi, par exemple, en adéquation avec un principe coopératif de non-exclusion, on insiste pour traiter même les demandes de prêts de 5 000\$ et moins, considérés comme non rentables chez les institutions bancaires, et pourtant fondamentaux pour une large proportion de la clientèle artistique. Or, on sait très bien que leur condition d'artiste les exclurait de ce type de crédit s'ils devaient procéder par le système d'évaluation automatique mis en place par certaines institutions bancaires pour effectuer de tels prêts.

L'impact des spécificités du statut de créateur, en matière économique, prend également plusieurs formes. En outre, en raison de son statut de travailleur autonome, lorsque le client individuel s'adresse à la Caisse, ce peut être pour des besoins financiers d'ordre personnel (prêt personnel, hypothèque, etc.) ou professionnel (achat d'équipement, d'instrument de musique, de costumes, etc.). En réalité toutefois, ces deux types de besoins financiers ne sont pas indépendants. À titre d'exemple, des actifs personnels peuvent être utilisés à des fins

professionnelles. De même, des revenus non professionnels peuvent être utilisés pour des dépenses professionnelles. Aussi, l'interprétation des postes financiers de même que la composition des ratios financiers varie selon qu'il s'agit d'un service financier répondant à des besoins personnels ou professionnels. Dans le second cas, les méthodes d'analyse se rapprochent davantage de celles utilisées pour une entreprise. De façon à refléter la réalité du travailleur de la culture, et parce que ces deux statuts sont intimement liés, l'analyse que font les conseillers tient compte de ces distinctions du point de vue financier, mais également des liens ou des synergies possibles entre les deux types de statuts, du point de vue financier. Une telle préoccupation à concilier les deux statuts dans l'analyse peut souvent faire la différence entre l'acceptation ou le rejet d'un dossier, qu'il soit de nature personnelle ou professionnelle.

Du côté de l'entreprise culturelle, nous avons évoqué précédemment ses spécificités du point de vue économique. En outre, la présence d'actifs intangibles, telle la propriété intellectuelle, de même que le caractère fortement subventionné de sa clientèle, tendent à les défavoriser face à des méthodes d'analyses financières essentiellement techniques et développées dans des contextes non compatibles avec l'activité culturelle. À titre d'exemple, alors qu'on juge la santé globale d'une organisation notamment sur la base de son fonds de roulement, dans le cas de l'entreprise culturelle, cet indicateur n'a aucune valeur. La nature intangible du produit fait en sorte qu'elle débourse tous les frais avant même d'être payée. Dans ces circonstances, l'absence de fonds de roulement ne donne aucune indication quant à la fragilité globale de l'organisation.

Cette capacité de la Caisse à faire une analyse fine intégrant les spécificités de l'activité du travailleur et de l'entreprise culturelle, et permettant, plus généralement, d'accepter des dossiers qui seraient refusés chez le banquier traditionnel, repose sur un ensemble de choix et de politiques organisationnels qui ont été faits très tôt dans la vie de l'organisation.

Une de celles-ci concerne le profil de recrutement des conseillers. Puisqu'il avait été clairement établi, par les fondateurs mêmes du projet de la CC, que les artistes vivaient dans leurs relations avec leurs banquiers une non reconnaissance de leur potentiel et de leurs problématiques se résumant à une forme d'exclusion, il allait de soi qu'on viserait l'embauche de personnes clairement capables de faire le pont entre les besoins et les prérogatives de la clientèle et les contraintes financières de l'institution. Ainsi, un effort délibéré est consacré au recrutement de conseillers possédant des compétences techniques en analyse financière, mais également des connaissances et un intérêt certain pour le milieu culturel. Ce faisant, il apparaît plus facile et naturel de s'intéresser aux questions financières spécifiques des membres et de leur trouver des solutions, même en sortant un peu des sentiers battus. De même, après l'embauche, une attention toute particulière est accordée dans l'acquisition de connaissances concernant le secteur de la culture et ses intervenants et le réseautage dans la communauté artistique et des communications. À cet effet, on encourage fortement les conseillers à participer aux activités culturelles auxquelles ils sont invités. Cette incursion dans l'univers de travail de leurs clients leur permet de mieux en comprendre les particularités mais également d'aller à la source de certaines informations pouvant leur être utile dans l'analyse d'un dossier spécifique.

Le double profil de financier et de passionné de produit culturel du conseiller se complète d'une préoccupation pour l'établissement de rapports humains avec ses clients et de respect envers le travailleur de la culture. L'écoute, à la CC, prend racine dans les tout premiers gestes de la relation avec le client dès l'accueil. Il ne faut pas perdre de vue que le travailleur de la culture ou l'entreprise culturelle qui s'adresse à la CC a souvent essuyé de nombreux

refus de la part d'autres institutions financières. De plus, l'écart de valeurs qui caractérise leurs univers respectifs n'est pas sans susciter une grande méfiance de la part des acteurs du milieu culturel face au banquier notamment. Ces expériences antérieures de même que la perception qu'il a du monde des institutions financières sont d'ailleurs susceptibles d'influencer la transparence, la clarté et la véracité des informations qu'il transmet à son banquier. Aussi, l'approche personnalisée du conseiller de la Caisse de la culture et sa capacité à comprendre la situation spécifique du client favorisent l'établissement d'un climat de confiance réciproque. La transparence dans les relations qui en résulte permet au conseiller d'intégrer dans son analyse des dimensions plus qualitatives susceptibles d'accroître l'acceptation du projet du client.

De façon à accentuer cette relation de confiance entre le conseiller et le client (individu ou entreprise), chaque client est attribué à un conseiller et ce, indépendamment de la hauteur de son portefeuille. S'établit ainsi une relation de proximité durable qui bénéficie, au final, au client en raison de la flexibilité qu'elle permet d'introduire dans l'analyse du projet-client. Du fait de la nature de leurs besoins financiers particuliers, les travailleurs autonomes peuvent être suivis par deux conseillers (particulier et entreprises) qui travaillent en concertation, ce qui accroît également la stabilité dans les relations entre la Caisse et ses clients.

Les dirigeants de la Caisse ont rapidement compris que pour réussir à concrétiser les financements auprès de leur clientèle, individuelle ou entreprise, il leur faudrait développer un important volet d'accompagnement de celle-ci. Cette approche vise à combler le déficit d'expertise gestionnaire qui caractérise une forte proportion des entreprises culturelles et un certain « analphabétisme économique et financier », voire une aversion pour la chose financière, chez l'artisan de la culture. Le processus d'accompagnement développé à la Caisse de la culture prend des formes différentes selon qu'il s'agit de clients particuliers ou d'entreprises culturelles. Dans les deux cas toutefois, cette intense activité d'accompagnement a pour logique de valoriser le projet client, voire même d'accroître sa viabilité financière, et du coup, de diminuer la teneur en risque du projet/client pour la Caisse.

Ainsi, du côté des particuliers, les conseillers assument un rôle d'éducation financière autant auprès des petits que des gros comptes. L'attitude de vision à long terme dont témoigne cette approche a été clairement exprimée par les trois conseillers rencontrés qui répètent que « Petit compte deviendra grand ». Certains membres bénéficient largement du support conseil des conseillers afin de stabiliser leur situation financière alors que leurs revenus sont variables ou aléatoires. En outre, la Caisse offre la possibilité aux membres de l'UDA qui le souhaitent de déposer leurs cachets en provenance de leur syndicat directement dans des comptes dédiés (impôt, REER, placements, etc.) facilitant ainsi leur planification financière. Le conseiller appuie alors le membre dans sa planification financière.

Le rôle éducatif est particulièrement visible dans l'accompagnement de clients décrochant un important contrat. Le conseiller, qui sera d'ailleurs un des premiers à l'apprendre, se transforme alors en planificateur financier. Connaissant finement le « cycle financier de l'artiste », il est à même de proposer des conseils adaptés à la réalité de cette profession. Il sensibilise le client à la nécessité de planifier la mise de côté nécessaire au paiement des impôts à venir et aux placements en vue de périodes moins fastes, de projets personnels (achats immobiliers) et professionnels ainsi que de la retraite. Cette capacité de conseil et d'accompagnement sur-mesure du travailleur de la culture, distingue largement l'approche de la Caisse de celle du planificateur financier classique. L'objectif premier de la démarche n'est pas ici de vendre des services mais bien de sensibiliser et d'éduquer le client, apparemment

sans égard à la taille du compte et au potentiel de rentabilité à court terme. De façon à conseiller adéquatement le membre, on discute de ses projets actuels et futurs, personnels et professionnels, de ses aspirations, toujours dans un souci de comprendre sa situation plutôt que de la changer. Il arrive même parfois que le conseiller se serve des données mêmes du client pour lui faire la démonstration qu'il n'a pas besoin d'une marge de crédit aussi élevée que ce qu'il croyait au départ. On va même jusqu'à refuser ses états financiers afin de l'obliger à bien préparer ses chiffres.

On accompagne le client dans ses démarches pour l'avancement de son projet non pas simplement en exigeant de lui un plan d'affaires, comme c'est la pratique normale, mais plutôt en le faisant cheminer à coup de questions et d'entretiens et en cherchant avec lui d'autres partenaires pour le financement lorsque le montant l'exige. Si le projet a été sculpté par l'interaction plus rapprochée et intense entre le client et le conseiller, il sera plus naturel pour le conseiller de s'en porter garant auprès de ses collègues d'autres institutions financières, si nécessaire. Il deviendra ainsi le promoteur du projet. Cette approche n'est d'ailleurs pas sans renforcer la fidélité des clients envers l'institution financière. Le conseiller devient ainsi à toute fin pratique un conseiller en développement d'entreprises et confident-promoteur du projet. Comme le note un conseiller de la Caisse: «On n'est pas là pour vendre des services financiers, mais pour répondre à des besoins».

L'accompagnement de l'entreprise culturelle permet également de développer les capacités administratives de leurs gestionnaires. Des rencontres de formation à la gestion (ex : à la comptabilité par projet) organisée par les conseillers de la Caisse et un suivi mensuel des états financiers des entreprises clientes, visent notamment à outiller et à autonomiser les gestionnaires de ces organisations. Pour la Caisse, l'amélioration des compétences gestionnaires de ses clients permet à ses conseillers de se rendre disponibles pour accompagner d'autres clients. De façon plus importante encore, plus l'expertise gestionnaire du client se développe, plus la Caisse est en mesure de travailler en partenariat avec lui afin de développer des solutions sur-mesure, sans pour autant accroître son niveau de risque.

3. Moduler le financement en s'appuyant sur le réseau partenarial

Au-delà de l'accompagnement et de sa capacité à comprendre finement les spécificités du milieu culturel du point des enjeux financiers pour ses artisans, la Caisse a su développer une approche originale du financement. Celle-ci s'appuie très largement sur un réseau de partenaires, financiers ou syndicaux, spécifiques au secteur ou non, collectifs, gouvernementaux ou à but non lucratif, qu'elle a su mobiliser autour des besoins de ce milieu. Ce travail partenarial prend diverses formes, allant dans de nombreux cas à une véritable co-construction du service

Le partenariat fondateur avec l'UDA s'est rapidement concrétisé par des procédures visant à mieux desservir les membres. Les contrats-UDA en sont l'exemple même. Dès qu'un comédien obtient un contrat d'un producteur, la Caisse peut mettre le montant correspondant à sa disposition sur la simple base de la garantie ou de la fiabilité que constitue un contrat signé selon les conventions de l'UDA. Pour le comédien, il s'agit d'un avantage certain alors que la Caisse ne prend quant à elle aucun risque supplémentaire ce faisant. Aujourd'hui, l'offre de l'UDA à ses membres inclut de façon automatique les services de la Caisse.

Il en est de même de l'entente partenariale développée au cours des dernières années entre le Conseil des arts et des lettres du Québec^{vii} (CALQ), la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) et la Caisse de la culture. Jusque là, les subventions et garanties de prêts octroyées par le CALQ étaient déboursées par la SODEC^{viii}. Or, cette activité de nature bancaire était peu compatible avec son rôle. À la SODEC, on considérait ce processus de gestion quotidienne des subventions très lourd, sans compter les délais de versement que ce manque de ressources organisationnelles occasionnait auprès des bénéficiaires. Or, les organisations culturelles se caractérisent par un manque structurel de fonds de roulement, en raison du caractère fortement subventionné de leur activité. Aussi, pour l'organisation culturelle ou le créateur, tout délai dans le versement d'une aide financière est susceptible de faire la différence entre une production qui verra le jour et une autre qui sera abandonnée en cours de route et ce, indépendamment de son potentiel.

Aussi, dans le cadre de l'entente entre le CALQ, la SODEC et la Caisse de la culture, une lettre de confort, émise par le CALQ, atteste de l'octroi de la subvention ou du prêt garanti. Dès sa transmission à la Caisse de la culture, cette dernière met une marge de crédit à la disposition de l'organisation bénéficiaire d'un montant équivalent à l'octroi et selon les modalités qui y sont assorties. Ce prêt-relais peut devancer souvent même d'une année le versement réel de la subvention ou du prêt par le CALQ ce qui n'est pas un détail pour l'organisation culturelle bénéficiaire compte tenu de la situation financière de ce type d'organisation exposée plus haut.

Bien que des garanties permettent de limiter le risque de telles opérations pour la Caisse, il n'en demeure pas moins que c'est en raison de la confiance qui s'est établie entre les partenaires au cours des années que ce type d'entente a pu se concrétiser. Cette confiance repose sur la connaissance mutuelle qui s'est développée en travaillant en partenariat depuis plusieurs années. Les acteurs ont appris à mieux connaître le métier de l'autre, ses potentiels et ses limites face aux besoins des clients et sont ainsi à même d'en apprécier les procédures respectives. Au fil des années, ont ainsi pu se mettre en place des méthodes de travail conjointes permettant d'améliorer leur approche et leur offre, dans leurs limites respectives et ce, au plus grand profit des artisans du milieu culturel.

Pourtant, au départ les rapports entre la Caisse et la SODEC, étaient axés sur de simples échanges d'information concernant les projets à financer. Cette collaboration s'est renforcée au moment où, dans une volonté de mieux utiliser leurs ressources et leurs expertises

^{vii} Le CALQ est une société d'État (relevant de la Ministre de la Culture et des Communications) consacrée au développement et à la diffusion des arts. C'est par son entremise que le gouvernement québécois offre son soutien aux artistes professionnels et aux organismes artistiques sans but lucratif. Le Conseil a pour mandat principal de soutenir, dans toutes les régions du Québec, la création, l'expérimentation et la production dans les domaines des arts visuels, des métiers d'art, des arts médiatiques, de la littérature, du théâtre, de la musique, de la danse, des arts du cirque, des arts multidisciplinaires, de la chanson et de la recherche architecturale et d'en favoriser le rayonnement au Québec, au Canada et à l'étranger. Il a aussi pour objet de soutenir le perfectionnement des artistes professionnels.

^{viii} La SODEC est une société d'État relevant de la Ministre de la Culture et des Communications. Son mandat est de promouvoir et de soutenir dans toutes les régions du Québec, l'implantation et le développement des entreprises culturelles. Elle a aussi pour fonction de contribuer à accroître la qualité des produits et services de ces entreprises et leur compétitivité sur tous les marchés. Elle offre aux entreprises des garanties, des prêts, du crédit rotatif ou du capital-actions. Les entreprises des domaines du cinéma et de la production télévisuelle, du disque et du spectacle de variétés, du livre et de l'édition spécialisée, des métiers d'art et du multimédia peuvent avoir accès à un soutien financier sous forme de subvention, d'aide remboursable ou d'investissement. La SODEC agit également comme gestionnaire des crédits d'impôts du Québec pour la production cinématographique ou télévisuelle, pour la production d'enregistrements sonores, pour la production de spectacles et pour l'édition de livres.

respectives, les deux institutions se sont entendues pour transférer à la Caisse la responsabilité du déboursement des montants de subvention octroyés par la société d'État. Pour la Caisse, qui a l'exclusivité de ce produit, l'intérêt réside dans la situation de quasi monopole qu'elle lui confère auprès des entreprises culturelles bénéficiant de cette aide financière. Celles-ci doivent en effet obligatoirement détenir un compte à la Caisse pour pouvoir toucher les montants de l'aide. Aux dires de la SODEC, qui a été l'initiatrice de cette démarche, la Caisse de la culture était la seule institution bancaire en mesure de s'acquitter adéquatement de cette tâche étant donné le lien de confiance qui unissait les deux organisations et la connaissance approfondie des rouages du milieu culturel qu'elle avait acquise au cours des années.

Selon les dirigeants de la Caisse, cette entente s'est avérée un point tournant dans le développement du segment des entreprises culturelles qui constituait jusque-là une clientèle périphérique dans son modèle d'affaires. Cette entente a effectivement permis aux secteurs commerciale et opérationnel de se développer très rapidement. Plusieurs comptes d'organisations culturelles sont arrivés à la Caisse en provenance d'institutions bancaires qui ne semblaient pas vouloir accorder l'attention nécessaire au traitement spécifique qu'exige l'entreprise culturelle. Le service aux entreprises a donc dû être organisé très rapidement pour répondre à cette importante demande émergente.

À ces partenariats, s'en ajoutent de nombreux autres qui ont tous pour objectif ultime de développer et d'enrichir une offre de services et de produits financiers adaptée aux besoins des artisans du milieu de la culture. Bien que la Caisse de la culture ne soit pas toujours l'initiatrice des innovations financières réalisées dans le cadre de tels partenariats, elle n'en constitue pas moins un observateur privilégié de l'évolution des besoins et des attentes des artisans du milieu culturel, en matière de financement, et ce en raison de la position privilégiée qu'elle occupe. À titre de banquier, elle joue en effet un rôle de porte d'entrée dans l'univers financier et la proximité qu'elle établit avec sa clientèle n'est pas sans enrichir sa compréhension des enjeux qui sont les leurs.

À cet égard, la Caisse a été l'initiatrice d'un partenariat innovateur avec Exportation et développement Canada (EDC) qui offre notamment une aide pré-exportation. Ce programme, jusque-là utilisé essentiellement dans le cas d'activités manufacturières impliquant une production de biens tangibles, permet de financer la préparation et la livraison à l'étranger du produit, remboursé ensuite par les produits générés par le contrat.^{ix} Après plus de 5 mois d'échange et à l'initiative de la Caisse, ce programme a pu, pour la première fois, bénéficier à une organisation non manufacturière, un cirque, dont les coûts de création du spectacle sont maintenant reconnus à titre de frais de production, modalité qui pourra éventuellement être tendue à d'autres organisations culturelles souhaitant se développer à l'international.

De même, la Caisse a su mobiliser davantage Investissement Québec (IQ) autour des dossiers d'entreprises culturelles à statut d'OBNL. Cette société d'État joue un rôle important dans l'aide financière aux entreprises d'économie sociale. Or, à l'instar d'autres institutions financières, ses méthodes d'analyse des dossiers de financement n'étaient pas compatibles avec les spécificités de l'entreprise culturelle, si bien que plusieurs de ses produits n'étaient pas accessibles à ces dernières. En l'occurrence, pourtant, IQ proposait aux entreprises collectives un produit unique sur le marché susceptible de répondre aux besoins de plusieurs

^{ix} Le produit offert par EDC (le « financement pré-expédition ») ressemble un peu à une marge de crédit offerte sur la base du contrat pour certains types de dépenses précises telles que la production et la livraison. EDC offre une garantie à hauteur de 75%, la Caisse de la Culture prenant le risque complémentaire (25%).

entreprises culturelles à statut d'OBNL : l'aide à la capitalisation des entreprises de l'économie sociale sous forme de prêt. Grâce à l'expertise de la Caisse, IQ a évolué dans son instruction des dossiers d'OBNL culturelle, prenant en compte la particularité de ce secteur, en considérant certaines aides publiques comme aide à la création et au projet et non comme des subventions de fonctionnement.

Plus globalement, cette approche résolument proactive de la Caisse de la culture dans le développement de partenariats avec des organisations offrant des produits financiers complémentaires s'inscrit dans une stratégie plus large de modulation de l'offre financière à sa clientèle. Au fil des années, les institutions de financement impliquées dans la culture ont développé nombre de programmes d'aide et de support pour les entreprises du secteur culturel, parfois en partenariat, de sorte que ces mesures, en se complétant, constituent maintenant une toile de plus en plus solide permettant à la plupart des projets valables d'avoir une chance, malgré les risques et les préjugés. En mobilisant plusieurs partenaires financiers autour d'un projet-client, la Caisse est aujourd'hui en mesure de proposer à son entreprise-cliente une solution adaptée à ses besoins à court terme et lui permettant d'envisager l'ensemble de son financement dans une perspective de long terme. Une telle démarche d'ingénierie financière serait impensable si elle travaillait en vase clos.

Outre la SODEC, le CALQ, l'UDA et autres syndicats de créateurs, IQ et EDC, le réseau de partenaires financiers et de support de la Caisse se complète du FICC^x et de la Caisse d'économie solidaire. Ce réseau de partenaires spécialisé constitue le bassin auquel puise la Caisse de la culture dans le montage financier de certains dossiers. Il constitue également une ressource informationnelle considérable. Comme le note un conseiller : «Ces contacts, comme c'est le cas au secteur des particuliers, permettent de vérifier que l'entreprise répond bien aux conditions pour un financement annoncé, permet de mesurer le sérieux d'une organisation/entreprise, etc.».

L'impact des relations partenariales qu'elle a établi sur sa capacité à lever de l'épargne, n'est pas négligeable non plus. En effet, l'enjeu de l'accumulation de l'épargne est fondamental pour une jeune institution financière comme la Caisse de la culture. Sa capacité à mettre en œuvre ses propres règles de financement, en particulier dans le secteur entreprise où le montant des prêts est supérieur à ceux destinés aux particuliers, est en partie soumise à son propre degré d'autonomie financière, notamment en termes de surplus de liquidités. Se devant de respecter les règles édictées par le réseau Desjardins, la Caisse peut se retrouver dans l'obligation de faire appel à un partenaire bancaire pour compléter le financement d'un prêt. À cet égard, plusieurs partenaires du milieu culturel, et notamment certains syndicats d'artistes, confient déjà leur compte à la Caisse. Il en est ainsi notamment de l'UDA, dont le partenariat de la première heure avec la Caisse consistait entre autres choses à placer son important compte chez cette dernière. Plus récemment, l'accroissement des besoins de liquidités nécessaires au développement du marché croissant de l'entreprise culturelle, met une pression supplémentaire sur la collecte d'épargne. Dans cet esprit, la Caisse s'appuie sur son réseau naturel de partenaires que sont ses clients-entreprises actuels afin de solliciter l'épargne de leurs salariés. Pour ce faire, elle organise des rencontres sur les lieux mêmes de travail visant à les sensibiliser à l'importance d'une planification financière personnelle. La

^x Le FICC est une société en commandite (dont les commanditaires sont la SODEC, le Fonds de Solidarité FTQ et les commandités : Union des artistes, Guilde des musiciens et musiciennes du Québec, Union des écrivains et écrivaines du Québec.). Son objectif est le financement (par le prêt, la garantie de prêt ou la prise de participation) des entreprises de création, de production, de distribution et de diffusion de produits et de services culturels dans le but de contribuer à leur développement, à leur croissance et à leur rentabilité. La Caisse de la Culture par l'intermédiaire de son directeur fait partie du bureau du FICC. L'UDA en assure la présidence.

proximité de la Caisse avec les différents organismes professionnels de la culture est perçue, par ses travailleurs de la culture, comme un gage à l'effet que «L'argent du milieu sert au milieu».

4. Développer des méthodes d'analyse et des approches de gestion du risque adaptées

La Caisse Desjardins de la culture est, comme son nom l'indique, membre du réseau Desjardins et doit à ce titre répondre aux normes et règles de cette institution qui évolue dans un marché fortement concurrentiel. De plus, en tant que coopérative d'épargne et de crédit au service de ses membres-épargnants et de ses membres-emprunteurs, la Caisse de la culture doit non seulement faire mieux que la concurrence à l'égard de ses membres-emprunteurs mais de surcroît, ne pas ne le faire pas au détriment de ses membres-épargnants qui sont en droit de s'attendre à des rendements concurrentiels de leurs placements.

De façon à concilier ces impératifs parfois contradictoires, elle a, comme nous l'avons présenté précédemment développé des approches novatrices. Toutefois, à titre d'institution financière, deux processus organisationnels sont particulièrement fondamentaux dans sa capacité à satisfaire les attentes de ses multiples parties prenantes. Il s'agit des processus d'évaluation des dossiers ainsi que de gestion du risque d'activité global de la Caisse.

Une des principales difficultés que présente le milieu culturel pour tout analyste financier traditionnel est le caractère intangible du produit qui se traduit, à toute fin pratique, par une absence de matière première et d'inventaire et donc de garanties tangibles. La nature intangible du produit culturel complique ainsi l'exercice d'évaluation d'une entreprise ou d'un projet en raison de l'inadéquation des ratios standards utilisés par les financiers. Au caractère intangible du produit se double le fait que le cycle de production culturelle implique que de lourds investissements soient faits souvent longtemps avant qu'il ne soit lancé et qu'il génère donc des revenus. C'est sans compter également que la demande pour le produit culturel est davantage incertaine que pour un produit dont on peut lancer un prototype avant sa finalisation et évaluer souvent plus facilement le marché potentiel. Bien sûr, un producteur et une équipe d'expérience et de renom ayant déjà engrangé plusieurs succès représenteront un moindre risque et auront plus facilement accès au crédit. Les créateurs plus jeunes sont de ce fait considérés comme présentant un niveau de risque supérieur. L'évaluation juste d'un projet culturel requière donc une connaissance fine et approfondie des spécificités de l'activité de l'artisan culturel et de développer des méthodes appropriées.

Forte de son expérience avec les acteurs de ce milieu, clients et partenaires, la Caisse de la culture a, au cours des années, développé un ensemble d'outils, d'approches et de méthodes adaptés à l'évaluation de projets de financement culturels. Les ratios d'analyse font ainsi constamment l'objet d'un raffinement afin de refléter les spécificités de l'activité et son évolution, tout en respectant les normes du Mouvement Desjardins. Ainsi, par exemple, le ratio de capacité de remboursement est calculée en tenant compte à la fois des dépenses de consommation et d'exploitation, augmentation du coup la capacité de remboursement, qui autrement serait susceptible d'entraîner une disqualification du dossier^{xi}. Cette méthode, considérée comme non-orthodoxe dans le secteur bancaire est une innovation qui augmente substantiellement le revenu disponible des artistes et améliore d'autant leur capacité d'emprunter. De même, l'évaluation des revenus futurs de l'artisan culturel étant fortement

^{xi} La loi sur le statut d'artiste permet en effet de déduire de nombreuses dépenses dites personnelles (fraction des dépenses pour des vêtements, le logement, etc.) dès lors qu'elles sont relatives à l'activité professionnelle dans le calcul du revenu disponible des artistes.

aléatoire, la Caisse de la culture a donc développé une méthode alternative basée non pas sur le futur, mais bien sur l'historique. Ainsi, on estime les revenus futurs selon ceux réalisés au cours des trois dernières années en utilisant les rapports d'impôts.

Certains conseillers vont même jusqu'à avancer qu'une fois les postes comptables réinterprétés et les ratios formulés en intégrant la réalité et les spécificités de l'activité culturelle, l'entreprise culturelle ne présente souvent pas plus de risque que l'entreprise moyenne. Leur expérience les conduit même à affirmer que plusieurs entreprises culturelles génèrent bien plus de valeur que ne le laisserait entrevoir l'interprétation conventionnelle et étroite de certains concepts comptables et financiers.

Au delà de l'évaluation financière du projet à financer, qu'il soit individuel ou d'entreprise, la Caisse intègre à son analyse un volet qualitatif non négligeable. Cette approche vise à tenir compte de facteurs intangibles susceptibles de contribuer à la valeur du projet. Ces facteurs intangibles sont caractéristiques d'une économie de la culture fondée, pour reprendre l'approche des conventions, sur le « renom » et le « projet »^{xii}. La manière dont d'une part le projet est perçu par les pairs et d'autre part la capacité du promoteur à bénéficier de ressources partenariales apparaissent souvent déterminants pour sa réussite future.

Aux yeux de ce banquier, le promoteur du projet est susceptible de constituer le plus important actif intangible. C'est pourquoi, avant même d'analyser les chiffres, le conseiller accorde une attention toute particulière aux motivations du demandeur. Comme le note un conseiller de la Caisse : « On se fie aussi beaucoup au dynamisme, à la détermination et au degré de foi dans leur projet que les entrepreneurs peuvent démontrer. Parfois, après seulement 10 minutes de discussion avec celui-ci, on sait si on croit ou non en son potentiel, si on va faire le financement et ce, avant même d'avoir vu les chiffres. On jase un peu, on voit son vécu, comment il entrevoit les choses et jusqu'où il est prêt à aller pour que ça fonctionne. Après ça, on lui dit : « Je vais m'arranger avec la poutine pour te trouver des garanties ». Et si jamais il y a un manque de garanties, c'est là qu'on va se retourner vers la SODEC, le ministère de la Culture ou autres partenaires financiers afin de lui obtenir de l'aide de façon à ce que le projet se concrétise. »

Évidemment, l'expérience du conseiller ainsi que sa connaissance du milieu sont des atouts incontournables dans l'évaluation des intangibles de cette nature, sans compter le bassin informationnelle que constitue le réseau de partenaires qui a souvent des antécédents de travail avec les artisans qui se présentent à la Caisse dans le but d'obtenir un financement.

À défaut de pouvoir s'appuyer sur des garanties tangibles sous forme d'inventaires, d'actifs immobiliers ou autres, la Caisse peut tirer profit d'autres types de garanties, plus ou moins conventionnelles, lui permettant d'aller de l'avant avec le financement de certains projets de nature personnelle ou entrepreneuriale. C'est en développant et en s'associant à un réseau de partenaires complémentaires sous cet angle qu'elle peut se donner cette marge de manœuvre pour soutenir des projets qui lui apparaissent promoteurs et viables. Ces garanties sont offertes par exemple par des programmes spécifiques, telle la garantie pré-exportation de EDC. Le contrat UDA est une autre forme de garantie alors qu'il permet d'assurer la conformité et la fiabilité de l'engagement de l'employeur envers l'artiste pour une prestation à venir. Dans la réalisation de montages financiers au profit de ses clients, la Caisse s'abreuve d'ailleurs au panier de produits financiers garantis offerts par ses nombreux partenaires

^{xii} Voir à ce propos l'ouvrage de Luc Boltanski et Eve Chiappello : *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, NRF Essais, 1999.

financiers. Dans une approche de développement proactif, elle va même parfois jusqu'à initier de nouveaux partenariats afin d'élargir son offre de garanties à ses clients, comme il en fut d'ailleurs le cas au départ avec EDC. Le prêt relais de la SODEC, administré par la Caisse et dont le versement de la subvention est garanti par une lettre de confort, joue, auprès de la clientèle «entreprises», sensiblement le même rôle.

Toutefois cette capacité à s'appuyer sur des garanties et des produits financiers de capitalisation, de prêts ou de subvention directe ne repose pas que sur la disponibilité sur le marché de ces produits complémentaires. En effet, en dépit de la poursuite d'un objectif commun de développement du milieu culturel, la diversité de ces partenaires en termes de métiers (bancaire, financier de capital de risque, défense de travailleurs, exportation, protection et développement de culture, etc.) et de mode de propriété (coopératif, ministériel, entreprise d'état, syndical) n'est pas sans porter les germes de divergences entre acteurs. La confiance qui s'est installée entre les partenaires au cours des années constituerait à cet égard, la seule garantie, de leur capacité à mettre leurs produits et leurs ressources en commun. Comme le note une conseillère de la Caisse, la confiance est à ce point fondamentale dans ce type d'entente visant à appuyer le développement des entreprises culturelles que de tels partenariats pourraient difficilement se concrétiser au niveau fédéral. Des expériences antérieures de cette nature se sont en effet soldées par des pertes pour la Caisse, minant les relations et la confiance envers certains acteurs gouvernementaux du milieu culturel canadien.

C'est également par ses nombreux partenariats dans les montages financiers, que la Caisse, tout comme ses partenaires d'ailleurs, parvient à partager son risque d'affaires. Encore là, la connaissance réciproque des partenaires, en dépit de leur diversité, et la confiance qui caractérise leurs rapports favorise une approche plus transparente qui, parce qu'elle participe à réduire le «risque partenarial», permet d'aller plus loin dans l'offre de financement aux créateurs.

La diversification du risque prend pour sa part une forme bien particulière à la Caisse de la culture. En effet, en plus de la modulation de l'offre et des partenariats touchant les fournisseurs et les compétiteurs, la Caisse de la culture a cherché à réduire son risque en augmentant ses capacités financières grâce à la diversification prudente des clientèles. La Caisse procédait ainsi au développement d'un centre complet de service à l'UQAM, augmentant la clientèle tout en la diversifiant. En intégrant la clientèle des travailleurs de l'UQAM (professeurs, employés de soutien, professionnels, etc.) à la sienne, la caisse ajoutait une clientèle surtout individuelle et salariée pouvant générer une certaine épargne. De tels mouvements latéraux de croissance bien ciblés représentent une alternative intéressante. Par opposition, une tentative d'ouvrir davantage à une clientèle de travailleurs autonomes de tous les secteurs pourrait imposer des exigences lourdes à porter en termes de risques pour tenter de leur offrir les mêmes services que la clientèle traditionnelle de la caisse.

5. Conclusion

Nous avons pu mettre en évidence ici certains des facteurs clés de la réussite de la Caisse de la Culture. On a pu souligner que les relations entre la propriété coopérative et sa capacité d'adaptation aux besoins du milieu qui semble en découler (partenariats avec le milieu car confiance et vision long terme assurée, autonomie par rapport à la banque traditionnelle, ce qui lui permet de faire une interprétation des données en fonction de la situation particulière de ce milieu et donc de développer des ratios et des méthodes d'analyse et d'évaluation). S'il

s'agit d'une condition nécessaire, celle-ci n'est pas suffisante. D'autres éléments tels les choix stratégiques de développement visant à contribuer au développement du milieu sans toutefois sacrifier les impératifs de viabilité de la Caisse sont à prendre en compte.

Cette proximité (localisation) et cette spécialisation (créneau) n'apparaissent que comme le point de départ. La proximité géographique, institutionnelle et idéologique favorisant des rapports fréquents entre partenaires pourrait sans doute être avancée comme explication, mais non la seule, à ce capital relationnel qui s'est installé entre acteurs financiers de nature diverses et qui vient boucler leur capacité collective à répondre aux besoins des créateurs. Ceci contribue à la démonstration de l'importance de la proximité pour développer les relations personnelles qui facilitent l'établissement de confiance et permet d'aller encore plus loin dans l'offre et donc de participer encore plus distinctement et profondément au développement du milieu. La stratégie de spécialisation (créneau) permet cela également car elle se nourrit de et contribue à consolider une connaissance intime de cet univers, de ses enjeux, etc. Il est nécessaire toutefois ici de souligner la capacité de la Caisse à progressivement s'ouvrir à d'autres types de clientèles, milieu, segments (musiciens, écrivains, journalistes, enseignants, voire maintenant les professionnels du cinéma, etc.) alors que la construction des compétences se fait et se consolide. La diversification de la clientèle se fait en tablant sur les compétences acquises, les exploiter vers d'autres clientèles en recherchant des solutions innovatrices (comme les comités de gestion locaux permettant d'être aux plus près des besoins exprimés). Les initiateurs de la Caisse de la culture ont dès le départ eu la vision nécessaire pour évaluer avec précision les besoins de leur clientèle cible. Ainsi, la Caisse avait dès lors le germe de la sensibilité qui allait permettre de développer la capacité d'offrir des services répondant aux besoins non seulement de sa clientèle principale, mais également aux besoins d'autres clientèles et par extension aux besoins des divers ayants-droits présents dans l'environnement de la Caisse. Cette capacité ne tient donc pas seulement du fait de travailler avec une clientèle relativement homogène en termes de besoins. Elle est devenue une aptitude utilisée dans les processus opérationnels de la Caisse et de ses employés non seulement avec ses sociétaires, mais également avec ses fournisseurs, ses partenaires et les acteurs et entités d'importance pour ses opérations et pour ses clients dans l'environnement financier, coopératif, gouvernemental et bancaire l'entourant.

La Caisse apparaît également comme l'exemple d'une organisation en réseau et par projet, forme efficace dans le milieu culturel. Ainsi, la qualité de la relation, le degré de détail des informations recueillies, le niveau de confiance établi et maintenu de même que les moyens de vérification et de contrôle qu'apportent la participation et l'interaction avec le réseau sont ce qui peut expliquer, entre autres raisons, les performances remarquables de la Caisse en termes de fidélisation, de minimisation des défauts de paiements et de croissance générale. Cependant, en raison de contacts plus personnalisés et de plus longue date avec certaines personnes évoluant au sein d'organisations partenaires, la Caisse a été fortement dépendante des bons contacts personnels de ses conseillers et du directeur (ce que montre *a contrario* l'exemple des relations inabouties avec le fédéral). Aussi, on assiste actuellement à la formalisation et la consolidation de ces partenariats (entre le CALQ, la SODEC et la Caisse pour la constitution d'une brigade d'intervention).

La légitimité coopérative apparaît comme au fondement des relations de confiance avec les différents types de clients de la caisse qui reconnaissent dans cette caisse Desjardins un outil au service du milieu^{xiii}. Cette caractéristique est reconnue également par les clients potentiels

^{xiii} Sur la distinction « coopérative », des enquêtes commanditées par la Caisse auprès de la clientèle montrent ainsi que celle-ci se différencie fortement des autres caisses de groupes et des autres caisses en milieu urbain sur

de la caisse (comme les artistes anglophones qui y voient là un gage de qualité) mais aussi et surtout par ses différents partenaires. On peut y voir là le fondement des bonnes relations avec les pouvoirs publics (comme le CALQ, la SODEC, le Ministère de la Culture ou Investissement Québec) et la confiance qui la lie avec les organisations syndicales d'artistes pour lesquels elle est une organisation de même nature. Ainsi selon le président de l'UDA : « idéologiquement elle est de même nature : la caisse est comme le syndicat fondamentalement géré « par le peuple pour le peuple ». La caisse répartit les profits, un syndicat répartit les activités ». Ces différentes dimensions de la légitimité peuvent être vues comme autant de ressources et de capacités stratégiques au service de son développement.

La Caisse de la culture apparaît donc exemplaire de la manière dont l'économie sociale peut apparaître comme une forme innovante d'organisation affirmant la capacité de laboratoire propre à l'économie sociale. La Caisse de la Culture ne vise pas seulement les intérêts propres de ses membres mais, plus largement, à défendre les intérêts du milieu culturel en général. Comme l'a mis en évidence le partenariat avec les pouvoirs publics, on peut y voir ici une capacité de l'économie sociale à contribuer à l'intérêt général.

La panoplie des moyens utilisés par la Caisse de la culture pour contrôler ses risques est donc impressionnante et souvent peu orthodoxe, que ce soit par l'innovation, le réseautage ou par la saine gestion. Cette capacité a aussi permis de mieux répondre aux besoins réels des clients, tout en conservant un équilibre entre les intérêts des différents groupes d'acteurs impliqués dans son environnement à moyen et long terme. Le développement et le maintien de relations de confiance avec pratiquement « tout ce qui bouge » dans le monde du financement et de la gestion des organisations culturelles au Québec a permis de diffuser les risques réels encourus. Après examen de toutes les mesures utilisées, on en vient pratiquement à la conclusion que cette caisse, qui semble de prime abord prendre plus de risques que les caisses de quartier, a si bien tricoté son réseau et sublimé le risque, qu'elle ne prend directement pas substantiellement plus de risques et que sa performance, bien qu'étonnante à certains égards, va de soi.

Bibliographie

Boltanski Luc, Chiappello Eve (1999) *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, NRF Essais.

Ministère de la Culture et des Communications (2004) *Pour mieux vivre de l'art : portrait socioéconomique des artistes*, Etude, MCCQ, Gouvernement du Québec, février. (disponible sur www.mcc.gouv.qc.ca)

St Pierre Diane (2003) *La Politique culturelle de 1992 : continuité ou changement ?*, Presses de l'Université Laval, Collection Management public et gouvernance.

trois points : la capacité des personnes à influencer les décisions de la Caisse, la participation de la Caisse au développement du milieu, le sentiment que la caisse sert l'ensemble des membres quels que soient leurs besoins financiers).