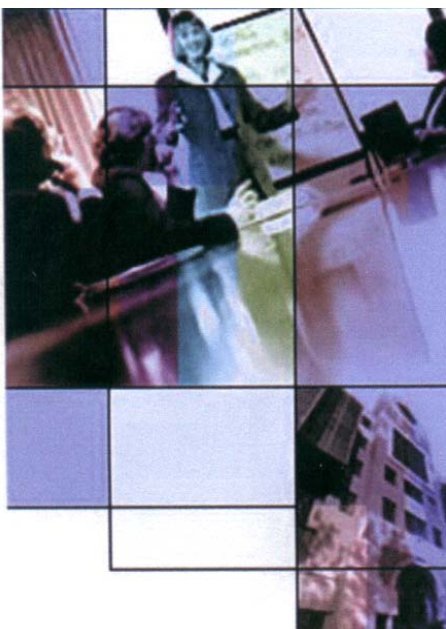


CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



**QUELQUES HYPOTHÈSES
EXPLICATIVES DE LA
DIFFÉRENCE DU NIVEAU DE
SERVICE À LA COLLECTIVITÉ
DANS LES CAISSES POPULAIRES
DESJARDINS**

PAR

Marcel Roy

No 0497-083

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

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

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

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

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

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

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

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

Résumé

Dans l'optique de favoriser la mise en pratique du "nouveau" principe coopératif d'*engagement envers la communauté*, cette étude veut contribuer à expliquer les différences d'engagement communautaire qui peuvent être constatées entre les diverses caisses populaires du Mouvement Desjardins. À cette fin, elle identifie six variables qui peuvent être considérées comme des facteurs de cet engagement : 1) l'identité des décideurs de la caisse, 2) les besoins de la communauté, 3) la densité des liens communautaires, 4) la concurrence, 5) la dépendance de la caisse, et 6) l'intensité communautaire du projet de départ. L'étude énonce neuf hypothèses concernant les liens existant entre ces facteurs et l'engagement envers la communauté. Elle discute également brièvement du besoin de nouvelles recherches.

Introduction

Depuis une vingtaine d'années environ, coïncidant avec la montée des pressions pour la responsabilité sociale de l'entreprise dans les pays industrialisés d'Amérique et d'Europe, les caisses populaires Desjardins ont entrepris de publiciser d'une façon plus formelle les services qu'elles rendent à leurs communautés.

Un des éléments centraux de cette initiative est la publication d'un bilan social annuel. D'abord le fait, à partir de 1978 (Rompré 1979), de certaines caisses seulement, la pratique a été adoptée au fil des ans par de plus en plus de caisses et par l'ensemble de leurs regroupements. Depuis 1986, un bilan social consolidé de l'ensemble des caisses populaires et d'économie affiliées au Mouvement Desjardins est dressé annuellement, à partir de données recueillies par questionnaire auprès de la majorité des caisses¹. Le questionnaire prélève des renseignements sur divers domaines d'implication sociale comme, par exemple, l'affectation d'excédents d'exercice à un fonds à fins sociales et communautaires, le soutien à des organismes du milieu, les dons et commandites effectués et les contributions à des priorités socio-économiques du Mouvement (par exemple : aînés, emploi, communautés culturelles).

Certaines données extraites de ces sondages tendent à confirmer les appréciations de plusieurs observateurs quant à l'existence d'une disparité parfois forte entre les activités d'engagement social et communautaire des différentes caisses. Par exemple, en 1993, alors que 96 % des caisses avaient effectué des dons et commandites, seulement 28 % des caisses indiquaient l'avoir fait dans le cadre de projets d'engagement social *majeurs*. L'année suivante, une minorité (29 %) des caisses répondantes rapportait avoir réalisé des projets de développement du milieu. Trente-six pour cent (36 %) d'entre elles (environ 10 % des répondantes) se sont montrées plus actives, travaillant sur plus d'un projet. De plus, dans 24 % des 333 projets recensés, les caisses se sont attaquées seules à la tâche plutôt qu'en collaboration avec d'autres caisses, organisations ou organismes. Enfin, autre preuve de diversité, dans 40 % des projets (incluant les 24 % ci-dessus mentionnés), l'initiative est venue des caisses. Dans les 60 % de cas restants, les caisses ont appuyé des initiatives externes.

¹ La réponse à ce questionnaire se fait sur une base volontaire.

Ces statistiques touchant à des projets spéciaux tendent à montrer que, parmi les caisses qui s'impliquent socialement, le niveau d'engagement varie. Concernant l'engagement socio-communautaire, il pourrait donc y avoir trois, voire quatre, grandes catégories de caisses. La première catégorie serait constituée des caisses relativement inactives sur le plan de l'implication socio-communautaire. Une partie, peut-être la majorité, des 10 % de caisses qui n'ont pas participé au sondage de 1993 pourrait y être incluse. Elle comprendrait également des caisses qui prennent part au sondage et dont les performances d'engagement sont plutôt faibles.

La seconde catégorie pourrait être composée des caisses à l'implication sociale moyenne. Ces caisses seraient relativement actives au point de vue de l'appui aux organismes et associations de développement du milieu sous forme de délégation de dirigeants ou d'employés, de services techniques et professionnels, de prêts de locaux ou d'équipement, de dons ou de commandites, etc.. Elles pourraient aussi s'impliquer, mais de façon très restreinte, dans des projets de développement communautaire lancés par d'autres caisses ou organismes du milieu.

La troisième catégorie comprendrait les caisses fortement engagées dans leur milieu. En plus de soutenir activement les organismes de la communauté et de se montrer généreuses en dons et commandites à leur endroit, ces caisses initieraient des projets socio-communautaires ou s'investiraient avec énergie dans ceux auxquels d'autres organismes les ont invitées. À l'intérieur de cette catégorie, on pourrait peut-être en distinguer une quatrième dont les membres se signaleraient par le nombre de projets dans lesquels ils s'impliquent, la taille remarquable de ceux qu'ils accomplissent seuls ou l'importance de leur contribution à ceux auxquels ils collaborent. En somme, il s'agirait de caisses qui s'avèrent de véritables moteurs de développement social et communautaire.

L'établissement de ces catégories est, bien sûr, de nature spéculative et il reste encore à le valider empiriquement². Mais il n'en demeure pas moins, et c'est là l'essentiel de notre propos, que des différences d'engagement social sont manifestes entre les caisses.

² On peut toutefois noter que, telles que décrites ici, ces catégories sont fortement inspirées de réflexions de membres du Mouvement Desjardins bien informés des pratiques d'engagement social et communautaire des caisses populaires et eux-mêmes impliqués dans la promotion et le développement de ces pratiques.

Pour les sociétaires des caisses populaires, et les autres coopérateurs, qui endossent l'objectif de "service à la collectivité" de leur coopérative et font leur le principe d'« engagement envers la communauté » récemment adopté par l'Alliance coopérative internationale, il est important de comprendre les raisons pouvant expliquer ces écarts de comportement. Ce n'est que par l'acquisition de cette connaissance qu'ils pourront systématiquement travailler à développer et à préserver les sources d'engagement et à contrer ses facteurs d'empêchement.

L'identification des agents et des inhibiteurs du service à la communauté dans les caisses populaires s'avère également fondamentale pour faciliter la tâche de tous ceux qui, au sein des caisses ou des organisations centrales du Mouvement Desjardins, se sont fait confier la tâche d'assurer que les activités des caisses contribuent au développement de leur milieu et au mieux-être collectif.

Cette étude a pour objectif de contribuer au développement des connaissances portant sur les causes des différents types de comportements des caisses populaires, et des coopératives en général, vis-à-vis de leur communauté, en formulant, à partir des écrits sur les coopératives, une série d'hypothèses sur les facteurs du service à la collectivité dans les caisses populaires.

Les facteurs du service à la collectivité dans les caisses populaires

La littérature sur les coopératives ne fait aucune proposition formelle quant aux éléments qui pourraient permettre de prédire une plus ou moins grande ouverture communautaire chez les coopératives et, encore moins, chez les caisses. Les facteurs que nous identifions ci-dessous et les hypothèses que nous formulons à leur égard découlent d'une recension de nombreux travaux, articles et ouvrages portant sur les coopératives, et sur Desjardins en particulier, et de l'analyse de documents internes du Mouvement Desjardins.

Six facteurs ressortent de notre examen de la littérature :

- 1) l'identité des décideurs de la caisse,
- 2) les besoins de la communauté,
- 3) la densité des liens communautaires,

- 4) la concurrence,
- 5) la dépendance de la caisse et
- 6) l'intensité communautaire du projet de départ.

Neuf hypothèses sont proposées par rapport à ces facteurs.

L'identité des décideurs de la caisse

L'approche décisionnelle de la gestion (Barnard 1938 ; Simon 1957) fait ressortir que les activités d'une organisation dépendent des décisions qui sont prises à l'intérieur de cette organisation. Les décisions les plus déterminantes à cet égard sont celles qui définissent les grandes orientations de l'organisation et conditionnent les choix subalternes. L'approche décisionnelle souligne également que les valeurs individuelles jouent un rôle important dans les choix qui sont effectués entre les diverses possibilités d'action. Dans cette perspective, la prédiction du niveau de service à la collectivité d'une caisse passe par la connaissance de ses décideurs principaux et de leurs valeurs.

La littérature coopérative identifie quatre groupes principaux d'acteurs impliqués dans les décisions des caisses :

- 1) les membres,
- 2) les administrateurs,
- 3) les gestionnaires des caisses et
- 4) les organisations centrales (fédérations, Confédération).

Les propositions qui sont faites quant à la force de leur influence respective dans le processus décisionnel sont cependant contradictoires.

De plus, les implications de la détention du pouvoir décisionnel, par l'un ou l'autre de ces groupes, sur l'identité des bénéficiaires des services des caisses ne sont pas véritablement traités. La majorité, sinon la totalité, des auteurs affirment ou semblent prendre pour acquis que les intérêts des membres seront les mieux servis lorsque le pouvoir se retrouve entre les mains de ces derniers. Mais, plusieurs questions restent en

suspens. Le contrôle des membres favorise-t-il également le service à la communauté ? À l'avantage de qui les services sont-ils dispensés lorsque le pouvoir décisionnel n'est pas détenu par les membres ? Quel en est l'effet sur le niveau de services collectifs ? On est rarement allé plus loin, concernant ces deux dernières questions, que de conclure, comme l'a fait le Secrétariat de l'ACI qui se penchait sur les effets de la centralisation, qu'il pouvait en résulter « l'obscurcissement de la finalité de la coopération, à savoir servir les intérêts des membres » (ACI 1969: 106).

Nous tenterons, malgré le peu d'indications disponibles à cet égard, de dégager l'impact de la détention du pouvoir par les différents groupes de décideurs sur l'importance du service à la collectivité. Étant donné les déclarations contradictoires concernant le pouvoir détenu par les divers groupes, nous ferons l'hypothèse que toutes ces propositions sont partiellement vraies. En d'autres termes, nous admettrons qu'il peut y avoir quatre cas-types³ de caisses, correspondant chacun à une domination par l'un des quatre groupes de décideurs précédemment identifiés. Pour chacun de ces cas-types :

- 1) nous formulerons une hypothèse quant à son incidence sur le service à la communauté,
- 2) nous identifierons les valeurs que les décideurs défendent et auxquelles ils adhèrent concernant la satisfaction des besoins communautaires,
- 3) nous présenterons les contributions de différents auteurs qui attestent de la vraisemblance de l'adhérence à ces valeurs et
- 4) nous discuterons, dans la mesure où des sources le permettent, des conditions favorables à ce que le cas-type se manifeste.

³ C'est-à-dire des cas purs ou extrêmes qui ne correspondent pas nécessairement à la réalité, laquelle est plus vraisemblablement faite de cas composites.

Cas-type #1 : La dominance des membres

Hypothèse 1 : Plus le pouvoir décisionnel est assumé par une large proportion des membres d'une caisse populaire, plus cette caisse aura tendance à offrir des services à la communauté.

Il y a deux possibilités concernant l'attitude générale des membres des caisses populaires envers les services collectifs. D'un côté, on peut suivre Prévost, selon qui « les coopérateurs, s'ils sont par définition membres de leur coopérative, sont avant tout membres de leur communauté locale et régionale » (1982: 172), et croire que les membres vont favoriser le service à la communauté. Selon cette logique, les membres se feraient fort de réclamer eux-mêmes la satisfaction de besoins communautaires par leur caisse et de donner des directives en ce sens à leurs administrateurs, notamment lors des assemblées générales. De plus, les administrateurs seraient élus en fonction de leur capacité à comprendre et à porter les volontés de la communauté.

D'un autre côté, on peut penser que les membres des caisses sont uniquement, ou principalement, préoccupés par les avantages qu'ils peuvent tirer de l'usage de leur coopérative. Ils seraient donc peu disposés à ce qu'elle dispense des services communautaires et leur manque de disposition se refléterait dans le choix des dirigeants et sur les orientations de la caisse face à la communauté.

Dans le premier cas, ce sont les valeurs de responsabilité sociale et d'altruisme qui sont mises en évidence, dans le second, ce sont celles de prise en charge (self-help) et de responsabilité personnelle et mutuelle. Le tiraillement des coopérateurs entre ces deux ensembles de valeurs est partie intégrante de l'histoire de la coopération (Böök 1992 ; Münkner 1995) et il a fait l'objet de compromis divers selon les endroits et les époques (par exemple, ACI 1977 ; MacPherson 1996). Au Québec, la vigueur des sentiments collectifs a toujours été relativement forte. De plus, le développement des caisses populaires est en bonne partie dû à la contribution de divers courants sociaux, tels le catholicisme, l'« agriculturisme » et le nationalisme (Daneau 1973 ; Poulin 1990, 1994 ; Levasseur et Rousseau 1992 ; Martel 1991). Ces courants, qui sont voués à la défense d'intérêts communautaires et collectifs, sont encore très présents chez les membres des caisses, bien que plusieurs aient signalé une diminution constante de leur influence, de celle du catholicisme notamment. Il y a une dizaine d'années, un comité « formé des présidents des fédérations des caisses et des institutions-membres, sous

l'autorité du Président de la Confédération », concluait que « la solidarité avec le milieu » était une des cinq « valeurs permanentes » qui guident les comportements du Mouvement Desjardins (CCPEDQ 1986).

Par conséquent, le contrôle décisionnel exercé par l'ensemble des membres, plutôt que par une minorité d'entre eux, devrait en général favoriser l'engagement communautaire d'une caisse.

Si l'on se fie au faible pourcentage du sociétariat qui assiste aux assemblées générales (Caldwell 1981 ; Cameron 1995 ; Créatec + 1995 ; Dell'Aniello *et al.* 1991), à la fonction de simple entérinement que remplissent souvent ces assemblées, de même qu'au partage des responsabilités tel que défini par les instances centrales (FCPDCQ 1995), on serait porté à croire que les caisses dans lesquelles les membres exercent une influence déterminante sur le niveau des services collectifs sont plutôt rares.

Par ailleurs, il n'est pas impossible que l'influence des membres se fasse sentir à travers les contacts interpersonnels qu'ils ont avec les dirigeants et les gestionnaires (par exemple, Beauchamp 1977). Il se peut aussi que les sociétaires exercent leur action par leur "vote par les pieds", c'est-à-dire, selon que l'importance que leur coopérative accorde aux besoins collectifs leur plaise ou pas, en continuant à faire affaire avec la caisse ou plutôt en se déplaçant chez un concurrent ou en menaçant de le faire.

Cela suppose, bien sûr, que les contacts interpersonnels impliquent un nombre suffisant de sociétaires, que ces derniers aient la possibilité de faire affaire ailleurs et, surtout, qu'ils soient au courant des réalisations de leur caisse.

Cas-type #2 : La dominance des dirigeants ou administrateurs

Hypothèse 2 : Les caisses contrôlées par les dirigeants ont tendance à adopter des comportements extrêmes concernant l'engagement communautaire.

Lorsque le pouvoir repose entre les mains des administrateurs, cela signifie non seulement que ceux-ci prennent l'essentiel des décisions mais aussi qu'ils désignent (de façon informelle⁴) les nouveaux administrateurs. Autrement, la détention du pouvoir ne

⁴ La loi leur interdit de le faire formellement, sauf en des cas particuliers.

serait que passagère et reviendrait en définitive à celui ou ceux qui ont la faculté de nommer les dirigeants et de les remplacer.

Il semblerait que le contrôle par les dirigeants n'aboutisse pas en général au même niveau de services communautaires que si l'ensemble des membres exerçait le pouvoir. Cette proposition est fondée sur les deux représentations opposées qui sont faites des dirigeants coopératifs dans la littérature.

La première description est bien illustrée par Caldwell (1981) lorsqu'il rend compte de la situation dans les caisses qu'il a observées. Dans plusieurs cas, rapporte-t-il, à l'insu des sociétaires, des administrateurs auraient obtenu de leur caisse des prêts à taux privilégié et se seraient fait payer pour leurs placements un rendement supérieur à ce que recevaient les membres ordinaires. Un tel témoignage laisse à penser que les dirigeants sont mus par leur égocentrisme et que, par conséquent, ils sont moins portés que les sociétaires moyens à développer les services collectifs.

D'un autre côté, la littérature brosse également des dirigeants des caisses un portrait tout à fait différent : celui de personnes bien au fait des besoins de leur collectivité (Beauchamp 1977), à l'engagement social élargi (Giroux 1984 ; Tourangeau 1988), désintéressées, comme le prouve leur bénévolat, et fortement imprégnées des valeurs coopératives ; toutes caractéristiques qu'il n'est pas courant de trouver réunies chez le commun des sociétaires. Lorsque cette image correspond à la réalité, il faudrait plutôt s'attendre alors à ce que les administrateurs poussent davantage dans le sens du service à la collectivité que ne l'auraient fait les membres, s'ils avaient été aux commandes.

Cas-type #3 : La dominance des gestionnaires locaux

Hypothèse 3 : Les caisses contrôlées par les gestionnaires locaux ont tendance à afficher des niveaux d'engagement communautaire relativement peu élevés.

Il arrive que les gestionnaires, et plus particulièrement le directeur général, prennent l'ascendant sur les administrateurs et les membres des coopératives (Desroche 1976 ; Garoyan et Mohn 1976 ; Marc 1986 ; Belley et Mévellec 1993).

Les caisses populaires, de toute évidence, n'échappent pas à ce phénomène. La Revue Desjardins, organe de communication interne destiné principalement aux dirigeants des

caisses, des fédérations et des sociétés du Mouvement Desjardins, a déploré, il y a plusieurs années, l'existence de dirigeants de caisses « estampilleurs » (Beauchamp 1977). Il circule aussi, à l'intérieur du Mouvement, une boutade dont nous informait un directeur général de caisse et qui veut qu'il y ait deux sortes de caisses populaires : les "caisses de gérant" et les "caisses de président"⁵.

Les gestionnaires sont des spécialistes des questions administratives et techniques. L'acquisition de ces compétences exige généralement un long apprentissage et une formation poussée. Étant donné la nette domination de l'entreprise capitaliste dans l'économie occidentale, et québécoise en particulier, la formation que reçoivent les gestionnaires dans les écoles de gestion est presque exclusivement d'inspiration capitaliste (Desforges 1981 ; Mévellec 1986 ; Marc 1986).

De plus, les modèles de réussite que les gestionnaires sont à même, au cours de leur carrière, d'observer chez les autres entreprises, et d'utiliser à leur tour, sont également d'influence capitaliste (Belley et Mévellec 1993). Si l'on considère que les modèles utilisés par les entreprises capitalistes valorisent généralement la poursuite du profit (Desforges 1981), c'est-à-dire l'enrichissement des propriétaires, il n'y a qu'un pas à franchir pour conclure que les caisses dominées par les gestionnaires ne seront généralement pas portées sur le service à la collectivité.

On peut cependant, à partir de la littérature en coopération, concevoir une exception à cette règle générale. C'est celle où les gestionnaires, et plus particulièrement le gestionnaire principal, le directeur général, ont intégré les valeurs coopératives ou les valeurs du Mouvement Desjardins. Ces valeurs incitent les caisses à servir leur communauté (Roy 1996) et leur intégration par les gestionnaires peut contrebalancer les effets de l'acculturation capitaliste.

La socialisation en bas âge serait à cet égard la plus efficace, précédant de loin celle qu'un gestionnaire peut acquérir par sa formation (Desforges 1981). Mais il est aussi possible qu'une longue pratique en milieu coopératif puisse socialiser un individu aux valeurs coopératives. Par conséquent, un gestionnaire qui a gravi les échelons au sein du Mouvement Desjardins, qui y a accumulé son expérience et reçu sa formation, devrait être plus sensible aux besoins communautaires qu'un gestionnaire issu d'une

⁵ C'est-à-dire de directeur général et de président du conseil d'administration.

école de gestion classique, qui n'a aucune expérience du milieu coopératif et qui a gagné ses galons dans une banque à charte.

Le fait que, à la fin des années 1970, la première fonction occupée au sein du Mouvement Desjardins par les directeurs généraux des caisses de l'Union régionale des caisses populaires Desjardins de Québec⁶ ait été à près de 70 % celles de directeur général, de directeur ou de directeur-adjoint — 53,8 %, 4,4 %, et 11,3 % respectivement — (Beauchamp 1979), incline à penser que le cas du directeur général longuement socialisé par une formation "sur le tas" est l'exception plutôt que la règle. De là cette troisième hypothèse.

Si l'on se fie à Garoyan et Mohn (1976), les caisses de plus grande taille seraient les plus susceptibles de subir la domination des gestionnaires. Beauchamp (1979), pour sa part, croit plutôt que ce sont les plus petites caisses qui sont le plus exposées à l'influence de leur gestionnaire principal.

Cas-type #4 : La dominance des organisations centrales

Hypothèse 4 : Les caisses contrôlées par les organisations centrales ont tendance à afficher des niveaux d'engagement communautaire relativement élevés.

Dans les caisses populaires dominées par les organisations centrales, le niveau de service à la collectivité devrait, *et ceteris paribus*, refléter les valeurs des décideurs de ces organisations, valeurs qui peuvent varier. En général cependant, on peut affirmer que le service à la communauté occupe une place de choix dans ces valeurs. Les fédérations et la Confédération s'efforcent en effet de susciter l'engagement social de leurs caisses membres par divers moyens.

Les principaux de ces moyens sont les programmes de bilan social et de bilan coopératif et les programmes de reconnaissance de l'engagement communautaire.

⁶ Aujourd'hui la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec.

Comme exemples des premiers programmes, on retrouve :

- le sondage annuel de la Confédération pour la préparation de bilans socio-économiques et coopératifs (par exemple, Créatec + 1995; Crop 1993),
- la fourniture par les fédérations de modèles de bilan social à inclure dans les rapports annuels des caisses (par exemple, FMO 1994),
- la construction de grilles d'analyse et d'évaluation de l'engagement communautaire des caisses (CCPED 1984) et
- l'élaboration d'un « Plan directeur sur la coopération » (CCPED s.d.b).

Les programmes de reconnaissance de l'engagement communautaire peuvent être illustrés par :

- le volet « La caisse partenaire de son milieu » du concours du Mérite coopératif Desjardins visant à mettre en valeur les réalisations des caisses (CCPEDQ 1995a),
- la publication d'un recueil contenant les résumés de tous les projets dont la candidature a été soumise à ce volet (CCPEDQ 1995b) et
- le volet « Engagement communautaire » du concours « Les abeilles d'or » de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO s.d.).

Par conséquent, il apparaît que les caisses dominées par leurs organisations centrales devraient afficher un haut niveau de services à leur collectivité.

Au cours des années, la recherche de l'efficacité du rendement et les contraintes et pressions gouvernementales (ACI 1969 ; Lebossé et Marc 1983 ; Poulin 1994 ; Roy 1990), principalement, ont chargé les centres des mouvements coopératifs de responsabilités de plus en plus lourdes quant aux activités et au bon fonctionnement des ensembles : planification, gestion des ressources mises en commun, fonctions de négociation et de représentation, coordination, surveillance, etc.. Le Mouvement Desjardins n'a pas échappé à cette tendance et certains ont affirmé que les fédérations et

Confédération contrôlaient désormais les caisses ou qu'il y avait un risque que cela vienne à se produire (Caldwell 1981 ; Desforges 1987 ; Lejeune 1987).

L'analyse du déroulement des projets de distribution des plaques d'immatriculation des véhicules automobiles — IVA — (Beauchamp 1979 ; Giroux 1992) et de l'Option environnementale Desjardins (Harbour 1993), dans lesquels les organisations centrales ont assumé un important leadership, a montré que l'emprise de ces dernières sur les caisses était cependant loin d'être absolue. Celles-ci possèdent un droit de participation à la décision, des pouvoirs de négociation et un droit réel de dissidence.

Mais il est difficile d'apprécier la proportion des caisses qui exercent ces droits et pouvoirs et la part de celles qui ne s'en prévalent pas et se satisfont de suivre les indications des fédérations et Confédération. Ces questions appellent sans aucun doute des réponses circonstanciées. A priori, cela dépend certainement de la conviction du personnel des organisations centrales et de l'énergie qu'il déploie, du délai accordé aux caisses pour se conformer, de la nature du projet, et d'autres facteurs. Mais la mesure et la direction dans lesquelles ces éléments (inter)agissent exactement restent encore à préciser.

Pour l'heure, on dispose en tout cas d'indications à l'effet que ce ne sont pas toutes les caisses qui s'opposent aux initiatives des organisations centrales ou qui y négocient âprement leur adhésion. Dans le cas du projet IVA, par exemple, un sondage interne du Mouvement Desjardins établissait à 59 % la proportion des caisses favorables à ce projet, et ce, avant même que ne soit établie sa rentabilité et que l'entente entre la Confédération et le Gouvernement du Québec ne soit finalisée (Beauchamp 1979). Vraisemblablement, plusieurs caisses se sont fiées aux calculs et recommandations de la Confédération⁷.

Avant de passer aux facteurs suivants, il est important de noter que la prédominance des organisations centrales a ceci de particulier que toutes les caisses qui y sont soumises auront tendance à avoir le même niveau de service à la collectivité. Ce qui n'est pas nécessairement le cas lorsque le pouvoir revient à un autre type de décideurs. Dans ce

⁷ En partie à tort, semble-t-il, puisqu'une dizaine d'années plus tard, seulement 16 % des caisses participant au projet IVA offraient encore le service d'immatriculation, en raison notamment de sa trop faible rentabilité pour les caisses (Giroux 1992).

dernier cas, les décideurs sont particuliers à chacune des caisses. En conséquence, le choix du niveau des services collectifs se fera plus indépendamment d'une caisse à l'autre que s'il était arrêté par les mêmes personnes. Il sera aussi plus susceptible d'être influencé par les particularités de chaque caisse.

Ce sont certains de ces facteurs particuliers que nous aborderons ci-dessous. Ceux-ci, il est intéressant de le signaler, peuvent adopter des états très variés étant donné la limitation du territoire des caisses. Le territoire de recrutement d'une caisse est en effet traditionnellement limité⁸. Il correspond en général à celui d'une paroisse ou, sinon, à celui d'une petite municipalité ou d'un secteur urbain⁹. La plupart des caisses possèdent donc un territoire restreint et qui leur est relativement exclusif. Deux, trois caisses, peut-être plus, peuvent par exemple couvrir le même territoire qu'une seule succursale de banque.

En multipliant ainsi les territoires, on se trouve à augmenter la probabilité que les caisses soient confrontées à des conditions différentes. Supposons, pour les besoins de la démonstration, deux petites villes ayant des conditions¹⁰ C semblables. Supposons également qu'elles sont composées chacune de trois paroisses, de conditions C₁, C₂ et C₃, respectivement. Si chacune des villes ne constitue qu'un seul territoire, et ne possède qu'une seule caisse, il n'y a *pas* de différence entre les conditions territoriales rencontrées par les deux caisses. Si, par ailleurs, chacune des (six) paroisses constitue le territoire d'une caisse qui y est installée, on constate que les six caisses font face, deux à deux, à *trois* types différents de conditions (c'est-à-dire C₁ pour deux caisses, C₂ pour deux autres et C₃ pour les deux dernières).

Les conditions territoriales se rapportent aux particularités de l'environnement des caisses. Mais elles affectent aussi des matières qu'on rattache généralement aux caisses elles-mêmes (plutôt qu'à leur environnement). Les valeurs d'un membre ou d'un administrateur, par exemple, sont en partie reliées aux caractéristiques du milieu. Elles

⁸ La provision à l'effet que le territoire de la caisse ne devait pas, sauf autorisation ministérielle, "dépasser les limites d'un district électoral ou d'une municipalité" (Québec 1985, art. 7) n'a disparu de la loi que tout récemment (1988).

⁹ La limite paroissiale tend à s'affaiblir, particulièrement dans les zones urbanisées, étant donné les facilités modernes de transports et de communications.

¹⁰ Par exemple, le revenu par habitant, l'âge moyen de peuplement ou la répartition linguistique.

pourront différer selon que la caisse se situe dans un milieu rural ou urbain, à l'aise ou défavorisé, francophone ou mixte, etc..

Parmi les cinq facteurs du service à la communauté qui nous sont suggérés par la littérature coopérative et que nous discutons ci-dessous, trois font partie de l'environnement des caisses populaires. Les deux autres sont des éléments que l'on qualifiera généralement d'"internes".

Les besoins de la communauté

Hypothèse 5 : Plus les besoins communautaires de son territoire sont élevés, plus une caisse aura tendance à s'engager socialement.

Les caisses populaires ont été conçues par Alphonse Desjardins pour satisfaire des besoins locaux (Poulin 1990). Comme les besoins d'épargne et de crédit, les besoins communautaires peuvent varier d'un territoire de caisse à un autre. Certaines caisses, par exemple, sont installées dans des communautés relativement à l'aise, alors que d'autres desservent des quartiers urbains très défavorisés.

Dans les territoires où les besoins collectifs sont plus importants, on peut normalement s'attendre à ce que les caisses qui y sont situées reçoivent des demandes de secours communautaire plus nombreuses ou plus criantes. Plus les sollicitations s'accumulent et se font insistantes et plus les caisses devraient céder à ces pressions.

Par conséquent, on devrait observer que les caisses établies dans les communautés les plus nécessiteuses, ou là où se retrouvent des "poches" de pauvreté, offrent davantage de services à la collectivité que les caisses sises en milieu favorisé.

La densité des liens communautaires

Hypothèse 6 : Plus les liens communautaires de son territoire sont denses, plus une caisse aura tendance à s'engager socialement.

Le succès des caisses populaires au Québec serait largement relié à leur rattachement au cadre paroissial, à la cohésion sociale et aux rapports sociaux de type communautaire qu'on y trouve (Poulin 1994).

Alphonse Desjardins (par exemple, 1950a, 1950b) a d'ailleurs fréquemment justifié son choix d'un enracinement paroissial par le fait que la connaissance réciproque des uns et des autres que l'on y trouvait garantissait la sécurité des fonds prêtés, en fournissant les renseignements dont la caisse avait besoin sur la solvabilité et les intentions des emprunteurs.

La densité des liens communautaires est aussi susceptible de favoriser la sensibilité des membres d'une caisse aux besoins de leur communauté. Dans un tissu social serré, la probabilité est plus forte que les décideurs de la caisse soient mis en contact, directement ou par personne interposée, avec les problèmes d'ordre collectif ou d'indigence et se sentent concernés par leur solution. La force des liens sociaux a certainement joué un rôle important, par exemple, dans certaines caisses rurales où, vers 1935, l'on a poussé la compassion jusqu'à consentir du crédit à des sociétaires « "pour les empêcher de mourrir (sic) de faim" » (Poulin 1994: 245).

Également, dans de telles communautés, la contribution de la caisse à l'avantage d'individus non membres risque de revenir en bonne partie aux sociétaires, à travers les échanges des uns avec les autres. Il est alors plus facile pour les membres de consentir à de telles contributions.

Toutes les paroisses, tous les "territoires", n'ont pas une cohésion sociale aussi forte, particulièrement dans les grands centres urbains. À Montréal, au début des années 1940, par exemple, pour mobiliser la population de certaines paroisses autour de l'organisation d'une caisse, l'Union régionale a dû recourir à des techniques particulières, telles que le système de "parrainage" entre paroisses, afin de suppléer à la faiblesse du tissu social (Poulin 1994).

C'est dans les collectivités relativement restreintes ou isolées (Beauchamp 1977), telles que les municipalités rurales ou les régions dites "périphériques", ou encore dans les communautés vivant en repli sur elles-mêmes (les communautés ethniques, par exemple), que les liens communautaires seraient les plus denses. Et plus ceux du territoire d'une caisse sont resserrés, plus cette dernière sera susceptible d'offrir des services collectifs.

La concurrence

Hypothèse 7 : *Plus une caisse est confrontée à une forte concurrence, moins elle aura tendance à s'engager socialement.*

Selon Belley et Mévellec (1993), la concurrence a pour effet d'amener les coopératives à adopter des méthodes de gestion capitaliste, lesquelles, comme nous le mentionnions plus haut, valorisent le profit plutôt que la satisfaction de besoins collectifs. On devrait par conséquent s'attendre à ce que plus une caisse est en situation de concurrence, moins elle manifeste d'ouverture communautaire.

La dépendance de la caisse

Hypothèse 8 : *Plus une caisse est dépendante de sa communauté, plus elle aura tendance à s'engager socialement.*

Certains auteurs (Bridault 1986 ; Daneau 1973 ; Desforges 1987) ont fait valoir que le développement des coopératives est tributaire de l'existence de courants sociaux porteurs.

Daneau (1973) a relié le succès des coopératives à la correspondance de leurs objectifs à des « idées-forces » ou idéologies, telles que le nationalisme, la ferveur religieuse ou l'« agriculturalisme ». Bridault (1986) fait de l'insertion dans un projet social la condition de l'émergence de mouvements coopératifs puissants. Le complexe coopératif de Mondragon, associé au mouvement nationaliste basque, et les "kibboutzim" israéliens, associé au sionisme, lui servent d'exemples. Enfin, Desforges (1987) rattache la réussite d'un modèle coopératif (par exemple, la caisse populaire) au fait qu'il sait intégrer ce qu'il appelle les « valeurs fondamentales », mais qui peuvent être mouvantes à long terme, d'une population.

En d'autres termes, selon ces auteurs, les coopératives dépendraient, pour leur succès, de leur utilité pour le projet social d'un ensemble d'individus ou d'une population. C'est en contrepartie de la contribution qu'une coopérative fait à l'avancement de sa cause que le groupe en question lui apporte son support. Par conséquent, plus une coopérative est dépendante du soutien d'un mouvement social, plus elle s'efforcera de lui prouver son utilité pour lui, en lui offrant divers services.

Un autre auteur, mais à partir d'une perspective différente, fait surgir à l'esprit la possibilité que les coopératives dépendantes sont amenées à dispenser des services collectifs. Dans la droite ligne de la tradition coopérative (ouest-) allemande (Engelhard 1985), Hans-H. Münkner affirme que « l'objectif particulier de toute coopérative autosuffisante doit être de servir exclusivement ou principalement les intérêts de ses membres » (1994: 4).

Ce qu'il faut noter ici, c'est l'adjonction du qualificatif "autosuffisante" à "coopérative". Que faut-il en déduire concernant une coopérative qui n'est *pas* autosuffisante (c'est-à-dire qui est dépendante) ? Qu'elle doit servir en premier l'intérêt général ? Certainement, en tout cas, que l'exclusivité du service aux membres tombe et que ce service devient moins prioritaire !

En fait, en ajoutant ce qualificatif, Münkner démontre qu'il est conscient que le service exclusif aux membres est un "luxe" que ne peuvent pas se payer les coopératives dépendantes des pouvoirs publics ou des ressources communautaires. Plus leur dépendance à l'égard de ces derniers est forte, plus ils devront servir des intérêts publics ou communautaires, plutôt que ceux de leurs membres.

Par conséquent, on peut avancer l'idée que le niveau de service qu'une caisse offre à sa collectivité est lié à son degré de dépendance envers elle. Le fait qu'Alphonse Desjardins ait dédié la caisse au service de la paroisse pour convaincre les élites paroissiales de contribuer à son développement (Poulin 1990 ; Desjardins 1950c) est une bonne illustration de cette idée.

Il ne semble pas cependant, a priori, qu'il faille accorder trop d'importance à ce lien. D'une part, en effet, le nombre de caisses qui offrent des services collectifs est beaucoup trop élevé pour qu'on puisse présumer qu'autant de caisses soient en état de dépendance et que celles qui n'en offrent pas soient autosuffisantes. D'autre part, si les caisses populaires avaient à leur origine, au début du siècle, à redoubler d'efforts pour se faire accepter dans leurs communautés, avec leurs idées nouvelles et leur fonctionnement dont les preuves restaient à faire, et si elles étaient laissées relativement à elles-mêmes dans cette lutte pour leur survie, les choses ont depuis beaucoup changé. Les caisses ne constituent plus aujourd'hui ni les étrangetés ni les aventures qu'elles étaient autrefois aux yeux de la population, et elles bénéficient de plus d'un support très important de la part des autres caisses, à travers leurs fédérations et Confédération.

L'intensité communautaire du projet de départ

Hypothèse 9 : *Plus le projet à la source de la fondation d'une caisse était porteur de valeurs communautaires, plus cette caisse aura tendance à s'engager socialement.*

Il est raisonnable de penser qu'en raison de divers facteurs, telles l'ampleur des besoins collectifs, la force de la conscience sociale, les conditions politiques et économiques et la personnalité des leaders, le contenu social et communautaire des projets qui ont présidé à la fondation des différentes caisses était d'une importance très variable.

Il est probable que le rôle joué dans la création de caisses par les besoins collectifs ait été beaucoup plus décisif dans certains endroits que dans d'autres. De plus, à certaines époques et en certains lieux, divers mouvements sociaux ont contribué d'une façon plus déterminante à la création de certaines caisses (Daneau 1973 ; Poulin 1990, 1994 ; Levasseur et Rousseau 1992 ; Martel 1991). Enfin, la sensibilité communautaire d'individus tels qu'Alphonse Desjardins, de même que leur capacité de réunir autour d'eux les éléments les plus dynamiques de la communauté et de les convaincre de s'investir dans la constitution d'une caisse populaire, n'existaient pas partout au même point.

Dans les caisses dont le projet original était marqué par de fortes préoccupations communautaires, la probabilité devrait être plus grande de retrouver encore aujourd'hui un volet communautaire important dans leurs activités. Même si les conditions initiales ont disparu ou se sont résorbées, la tradition du service à la collectivité peut s'être perpétuée de plusieurs façons. Par exemple, elle a pu se transmettre à travers la continuité du type de sociétariat qu'étant donné ses orientations la caisse a attiré.

Il est aussi possible que la coutume ait été maintenue par les dirigeants, "cooptés" sur la base de leur sensibilité sociale, ou encore par la répétition routinière de comportements instaurés au départ.

Conclusion

La connaissance des raisons qui peuvent expliquer la grande variété dans les comportements des caisses populaires à l'égard de leur communauté est essentielle pour

quiconque considère avec sérieux, en accord avec le "nouveau" principe coopératif d'engagement envers la communauté, que les caisses populaires, et les coopératives en général, ont pour mission de contribuer au mieux-être non seulement de leurs membres mais aussi de leur collectivité. Sans cette intelligence, il devient difficile d'oeuvrer efficacement au développement des services à la communauté.

Dans certains cas, les efforts de ceux et celles qui, au sein des organisations centrales ou des caisses elles-mêmes, identifient des domaines d'intervention sociale, appellent à la mobilisation de ressources, développent des politiques, conçoivent des programmes, travaillent à la mise en application de ces politiques et programmes ou offrent leur support à cette fin, ces efforts, disions-nous, peuvent même s'avérer vains. Faute de savoir reconnaître les obstacles à leurs volontés et à leurs actions, ces artisans ne peuvent, par conséquent, prendre les mesures nécessaires pour les éliminer ou les contourner.

Nous n'avons malheureusement que peu de certitudes concernant les explications à donner aux différences constatées d'engagement communautaire. Nous nous sommes efforcés ici de regrouper et de structurer de nombreux éléments de connaissance pouvant expliquer cet engagement et qui se trouvent dispersés dans une large littérature portant sur les coopératives et les caisses populaires. Cela nous a permis d'identifier six facteurs et de formuler neuf hypothèses concernant les liens les unissant au service à la collectivité.

Nous ne pouvons prétendre, cela fait, avoir fait le tour de la question. Notamment, parce que les caisses populaires ont, finalement, été relativement peu étudiées ; surtout dans les matières se rapportant au service à la collectivité.

Les chercheurs qui se sont penchés sur les caisses les ont surtout considérées en tant qu'agrégat. Se consacrant à l'analyse du Mouvement Desjardins, plutôt que des caisses en tant que telles, ils ont cherché à les caractériser, d'un bloc, comme niveau structurel du Mouvement. À la recherche de pratiques générales ou d'attributs moyens, ils ont accordé peu d'attention aux différences de comportements ou de caractéristiques entre les caisses.

Par ailleurs, lorsque les chercheurs ont étudié le fonctionnement interne des caisses ou leurs particularités individuelles, ils l'ont fait, souvent, à partir d'échantillons trop

petits, et d'une représentativité trop incertaine, pour que leurs résultats puissent être généralisables à l'ensemble des caisses. De plus, ces études ont plutôt cherché à dresser des listes d'attributs ou de comportements qu'à mesurer la fréquence de ces derniers ou qu'à établir leur simultanéité d'occurrence ou, au contraire, leur exclusion réciproque.

Enfin, il faut signaler que les auteurs qui ont examiné les pratiques de service à la collectivité dans les caisses, ou même dans les coopératives, sont très peu nombreux. À notre connaissance, aucun chercheur n'a jusqu'à maintenant tenté de relier formellement la prestation de services communautaires, par une caisse ou une coopérative, à quelque phénomène que ce soit.

Il faut donc prendre les facteurs que nous avons identifiés, et les hypothèses qui leur sont associées, pour ce qu'ils sont en définitive : respectivement, une catégorisation de différents thèmes traités dans la littérature coopérative et qui peuvent être mis en relation avec la prestation de services à la communauté, et des propositions, qu'il reste à valider, sur les relations entre ces thèmes et l'engagement social. Nous ne prétendons pas que les facteurs relevés ici sont les seuls pertinents, ni que les hypothèses sont exactes et démontrées. Nous proposons les uns et les autres comme point de départ d'une réflexion structurée sur l'engagement communautaire et ses déterminants.

À cet égard, une première démarche pourrait consister à tester empiriquement les hypothèses soulevées dans ce texte.

Certains pourraient, par ailleurs, préférer compléter auparavant ces hypothèses. Ce qui implique aussi bien de raffiner celles qui sont énoncées ici que d'en générer de nouvelles, soit en s'inspirant d'une littérature plus large, telle celle portant sur la gestion des attentes sociétales (*Social Issues in Management*) et l'accomplissement sociétal de l'entreprise (*Corporate Social Performance*), soit en faisant davantage de recherche sur le fonctionnement des coopératives et leurs pratiques de gestion et, idéalement, sur les caisses populaires et leur service à la collectivité. Plus d'information est requise sur les réalités et comportements des coopératives d'approvisionnement et/ou d'écoulement intégrées dans des réseaux fédératifs. Notamment, il faut mieux comprendre le processus décisionnel de ces coopératives. Il y a également lieu de faire plus de lumière sur les façons par lesquelles les caisses ou les coopératives peuvent servir leurs communautés et sur les motivations qui les y poussent.

L'important, dans ces recherches, est de se concentrer sur les coopératives de premier niveau et non pas sur leurs regroupements. Ce sont elles qui doivent constituer les organisations focales de l'analyse. Chaque coopérative doit aussi être considérée dans son individualité si l'on veut mettre l'accent sur les différences de comportement et pouvoir en donner les meilleures explications.

RÉFÉRENCES

- ACI (Alliance coopérative internationale). 1969. « La démocratie coopérative contemporaine. Rapport soumis par le Secrétariat de l'ACI », *Vingt-quatrième Congrès, Hambourg, Agenda et Rapports*. Alliance coopérative internationale, 105-125.
- . 1977. « Reformulation des principes de Rochdale (Vienne 1966) », *Archives internationales de sociologie de la coopération*, nos 41-42, 370-371.
- Barnard, Chester I.. (1938) 1959. *The Functions of the Executive*. Cambridge : Harvard University Press.
- Beauchamp, Michel. 1977. « Les dirigeants des caisses populaires : des ethnologues ? », *La Revue Desjardins*, vol. 43, no 3, 17-19.
- . 1979. *Organisations coopératives et pouvoir : les directeurs-gérants des Caisses populaires affiliées à l'Union régionale de Québec, leurs atouts et l'utilisation de ces atouts*. Thèse de maîtrise en sociologie, 131 p..
- Belley, Michel et Pierre Mévellec. 1993. « De l'optimisation des résultats à l'optimisation des processus », *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, 63-84.
- Böök, Sven Åke. 1992. *Co-operative Values in a Changing World. Report to the ICA Congress in Tokyo*. Studies and Reports, Genève : International Co-operative Alliance.
- Bridault, Alain. 1986. « Visa le noir, tua le blanc? L'État et l'avenir des coopératives de travail », *Coopératives et développement*, vol. 17, no 2, 45-58.
- Caldwell, Gary. 1981. « Révolution du pouvoir dans le mouvement des caisses populaires : technocrates et notables dans le même lit, sous la couverture de la morale coopérative, pendant que les intellectuels ferment les yeux ». *La transformation du POUVOIR au Québec*. ACSALF, Montréal : Éditions coopératives Albert St-Martin, 77-85.
- Cameron, Guy. 1995. Communication personnelle. Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Lévis.
- CCPEDQ (Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec). 1986. *Les valeurs permanentes du Mouvement Desjardins*. 14^e Congrès des dirigeants et dirigeantes de Desjardins, Bâtir un avenir qui nous ressemble.
- . 1995a. *Mérite coopératif Desjardins 1995 Reconnaissance Desjardins*. Secrétariat général.

- _____. 1995b. *Mérite coopératif Desjardins. Recueil des bons coups de Desjardins*. Secrétariat général. Vice-présidence Développement coopératif et Affaires internationales.
- Créatec +. 1995. *Rapport final. Bilan socio-économique et coopératif Desjardins (Sondage postal)*. Montréal.
- Crop. 1993. *Bilan social 1993 des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Rapport d'analyse*. Crop inc..
- Daneau, Yvon. 1973. « Quelques réflexions au sujet des idées-forces sous-jacentes au développement coopératif québécois », *Revue canadienne d'économie publique et coopérative*, vol. 6, 91-97.
- Dell'Aniello, Paul, Marcel Lizée et Normand Côté. 1991. *La participation aux assemblées générales annuelles : le cas de quelques grandes caisses de l'île de Montréal*. Cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier. UQAM, Montréal.
- Desforges, Jean-Guy. 1981. « Spécificité de la gestion coopérative: le système de valeurs de la technostructure », *Revue du CIRIEC*, vol. 13, nos 1 et 2, 117-128.
- _____. 1987. « Valeurs coopératives et défis dans les caisses d'épargne et de crédit du Québec », *Coopératives et développement*, vol. 18, no 2, 61-78.
- Desjardins, Alphonse. (1900) 1950a. « Lettre d'Alphonse Desjardins à Charles Rayneri », in Cyrille Vaillancourt et Albert Faucher. *Alphonse Desjardins, pionnier de la coopération d'épargne et de crédit en Amérique*. Lévis : Le Quotidien.
- _____. (1905 ?) 1950b. « Mémoire sur l'organisation de l'agriculture dans la province de Québec », in Cyrille Vaillancourt et Albert Faucher. *Alphonse Desjardins, pionnier de la coopération d'épargne et de crédit en Amérique*. Lévis : Le Quotidien.
- _____. (1908) 1950c. « Les caisses populaires », in Cyrille Vaillancourt et Albert Faucher. *Alphonse Desjardins, pionnier de la coopération d'épargne et de crédit en Amérique*. Lévis : Le Quotidien.
- Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique. Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*. Paris : Les éditions ouvrières.
- Engelhard, Hans A.. 1985. « Les coopératives dans la Communauté européenne », in Erik Boettcher, éditeur. *La Coopérative dans la Concurrence des Idées*. Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster, 13-26.
- FPCPDQ (Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec). s.d.. *Plan directeur sur la coopération 1993-1996*. Vice présidence affaires institutionnelles, Direction des affaires coopératives.
- _____. 1984. *Le développement coopératif et communautaire. Guide pratique*. Lévis.

- FCPDQ (Fédération des caisses populaires Desjardins du Centre-du-Québec). 1995. *Le partage des responsabilités dans la caisse populaire*. 3e édition, revue et corrigée.
- FMO (Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec). s.d.. « Meilleure performance dans l'engagement communautaire », *Concours les Abeilles d'or*. Feuillet, document interne.
- . 1994. *Guide de préparation du rapport annuel*. Document interne. Direction Développement coopératif.
- Garoyan, Leon et Paul O. Mohn. 1976. *The Board of Directors of Cooperatives*. Section of Agricultural Sciences, University of California.
- Giroux, Nicole. 1984. *La dynamique des relations entre les femmes administratrices et les coopératives : étude exploratoire*. Mémoire de maîtrise ès sciences de la gestion. École des hautes études commerciales, Montréal.
- . 1992. « Participation et prise de décision stratégique », *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, 42-61.
- Harbour, Lise. 1993. *Communications, responsabilité sociale et gestion des enjeux sociaux : le cas du Mouvement des caisses Desjardins*. Essai. Faculté des arts, Université Laval.
- Lebossé, Jean-Claude et François Marc. 1983. « Gestion et socio-économie des banques coopératives françaises : une application au Crédit mutuel », *Coopératives et développement*, vol. 16, no 1, 13-58.
- Lejeune, Albert. 1987. « Stratégie coopérative ou coopération stratégique : l'émergence technologique du réseau financier coopératif », *Coopératives et développement*, vol. 18, no 2, 79-91.
- Levasseur, Roger et Yvan Rousseau. 1992. « Un tournant dans l'évolution des caisses Desjardins au Québec », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 63, no 1, 25-54.
- MacPherson, Ian. 1996. *Les principes coopératifs vers le 21e siècle*. Genève : Alliance coopérative internationale.
- Marc, François. 1986. « La stratégie coopérative face au modèle managérial », *Revue des études coopératives*, no 20, 4e trimestre, 24-45.
- Martel, Jean-Louis (avec la collaboration de Delmas Lévesque). 1991. *L'évolution du mouvement coopératif québécois - 1940-1960*. Cahiers du Centre de gestion des coopératives des HEC, Montréal.
- Mévellec, Pierre. 1986. « Informatique et capitaux à risque. La coopération nouvelle est arrivée », *Revue des études coopératives*, no 20, 4e trimestre, 46-55.
- Münkner, Hans-H.. 1994. *Révision des principes coopératifs. Adaptation ou déviation*. Notes pour une conférence au Colloque du CIRIEC-Canada, 62e Congrès de l'ACFAS, Université du Québec à Montréal.

- _____. 1995. "Revision of Co-op Principles and the Role of Co-operatives in the 21st Century", *The ICA/UWCC Co-operative Gopher* [gopher.adp.wisc.edu:70/11/info-source/coop].
- Poulin, Pierre. 1990. *Histoire du mouvement Desjardins*. Tome I, *Desjardins et la naissance des Caisses populaires, 1900-1920*. Montréal : Québec/Amérique.
- _____. 1994. *Histoire du mouvement Desjardins*. Tome II, *La percée des Caisses populaires, 1920-1944*. Montréal : Québec/Amérique.
- Prévost, Paul. 1982. « Coopération et développement régional », in Marcel Laflamme (dir. publ.). *Le projet coopératif québécois : un projet social ?* Chicoutimi : Gaëtan Morin éd., 171-194.
- Québec (Province de). 1985. *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit*. Lois refondues du Québec, chapitre C-4.
- Rompré, Michel. 1979. « Le bilan coopératif », *La Revue Desjardins*, vol. 45, no 2, 15-17.
- Roy, Marcel. 1990. *La refonte de la Loi sur les coopératives d'épargne et de crédit : l'occasion d'une réflexion sur la centralisation du Mouvement Desjardins*. Cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier. UQAM, Montréal.
- _____. 1996. *À la recherche des facteurs du service à la collectivité dans les caisses populaires Desjardins : les contributions de la littérature sur les coopératives*. Rapport théorique présenté comme exigence partielle du doctorat en administration, Université du Québec à Montréal, février 1996.
- Simon, Herbert A.. 1957. *Administrative Behavior*. 2e éd., New York : MacMillan.
- Tourangeau, Michel. 1988. Extrait de « Témoignages », *La Revue Desjardins*, vol. 54, no 6, 22-25.