

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



LES TRANSFORMATIONS DE L'ÉCONOMIE, UN DÉFI POUR LA COOPÉRATION

PAR

M. JOCELYN PROTEAU

No 1094-066

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/
---	---

Notes de M. Jocelyn Proteau,
président et chef de la direction de la
Fédération des caisses populaires Desjardins
de Montréal et de l'Ouest-du-Québec

dans le cadre des
conférences de la
Chaire de Coopération Guy-Bernier
de l'Université du Québec à Montréal

«Les transformations de l'économie,
un défi pour la coopération»

Le 18 octobre 1994

Mesdames,
Messieurs,
Chers amis de la coopération,

Je voudrais dans un premier temps remercier les responsables de la Chaire de coopération Guy-Bernier de cette invitation à venir vous entretenir aujourd'hui, dans le cadre de la Semaine Desjardins.

Comme la majorité d'entre vous le savez sans doute, cette Chaire est née en janvier 1987 d'un partenariat étroit et concret entre l'Université du Québec à Montréal et la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

Comme c'est souvent le cas, le temps efface parfois de nos mémoires les raisons qui ont motivé les initiateurs d'un projet.

Dans le cas de la Chaire, je ne crois pas me tromper en rappelant qu'une des raisons, sinon la principale, était cette volonté commune des deux partenaires de créer un foyer de réflexion dans le but de faire avancer et diffuser la philosophie coopérative et de contribuer ainsi à sa meilleure compréhension.

Pour quelqu'un comme moi qui y a passé toute sa carrière, comme c'est d'ailleurs le cas pour plusieurs sinon la majorité de mes collègues, la coopération est un concept acquis, compris et je dirais même tout à fait naturel. Mais les gens comme moi ont parfois tendance à croire qu'il en est de même pour l'ensemble de la population.

Malheureusement, c'est loin d'être le cas et la réflexion que suscite et alimente la Chaire, en plus d'être fort valable, est de plus en plus justifiée et je dirais même de plus en plus nécessaire.

C'est la présence de la Chaire qui a permis et soutenu l'initiative du groupe d'étudiants qui a récemment choisi d'aller en Europe pour y étudier les différentes formes que prends la coopération sur ce continent. Je profite de l'occasion pour féliciter ces jeunes d'avoir choisi la coopération comme sujet d'étude et je veux aussi souligner la qualité du travail accompli.

La réflexion dont je vous parlais il y a un instant est d'autant plus justifiée que nous assistons présentement à un bouleversement à peu près sans précédent dans l'histoire de l'économie mondiale.

Mais avant d'aller plus loin, permettez moi de faire pour vous un peu d'histoire coopérative. Comment est né le mouvement coopératif? Pour quelles raisons? Sous quelles formes se manifeste-t-il? Comment a-t-il commencé au Québec?

L'histoire nous enseigne que c'est l'Allemand Friedrich Wilhelm Raiffeisen qui le premier a fondé une caisse de crédit en 1864. Son but : procurer du crédit à ses membres mais surtout satisfaire les besoins des plus démunis.

Et c'est à partir de l'expérience allemande que d'autres pays européen ont suivi peu après. Je parle ici de l'Italie, de la France et de la Grande-Bretagne. Même le Japon, société millénaire et d'une culture fort différente de celle des européens s'est inspiré des modèles allemands pour concevoir ses coopératives agricoles, financières et de consommation.

Quant au Québec et par le fait même le Canada, il a lui aussi trouvé son inspiration chez les Allemands et chez les autres européens qui, au tournant du siècle, avaient déjà une bonne trentaine d'années d'avance en matière de coopération.

Partout, on retrouve à la base de la création des coopératives le besoin de regrouper des gens qui, pris individuellement, n'avaient pas les moyens de faire face aux dures réalités économiques d'alors.

Quel est le résultat de ces efforts qui remontent déjà, dans certains cas, à plus d'un siècle? Quand on s'y arrête, on réalise que le bilan est impressionnant. Je vous donne quelques exemples.

D'abord l'Allemagne : Au moment où je vous parle, les Volksbanken et Raiffeisenbanken ont environ 600 milliards de marks de passif/dépôt (environ 550 M \$ Can) répartis entre 12 millions de sociétaires et elles emploient plus de 140 000 personnes dans 18 000 points de service. Leur part de marché atteint 27 %.

Globalement, les institutions membres de la Confédération Internationale du Crédit Populaire issues de 14 pays (et dont fait partie le Mouvement Desjardins) gèrent 1 400 milliards de dollars US et comptent tout près de 500 000 employés.

Quant à ce qui se fait au Japon, c'est tout aussi, sinon encore plus impressionnant. Le réseau japonais des banques populaires ou coopératives est un des plus imposants au monde. À elle seule la Banque Norinchukin, qui est officiellement la «Banque centrale pour les coopératives industrielles» était en 1992, classée au 8e rang des banques mondiales en fonction de l'actif de la banque elle-même, sans ses filiales.

À cela s'ajoute toute une série de coopératives d'épargne et de crédit comme les Shinkin Banks, la Tokyo Society of Credit Cooperatives et le Japan Credit Union League dont les actifs totaux dépassent les 1 000 milliards de dollars.

Et je pourrais continuer en ajoutant les coopératives agricoles et les coopératives de consommation, dont la taille dans certains cas est aujourd'hui gigantesque.

Comment se fait-il qu'il y ait encore tant de gens qui pensent que coopératif signifie petit, pauvre et subventionné? Quand on s'arrête à ces données statistiques il y a de quoi être fier de ce succès collectif dont le rayonnement couvre presque les cinq continents.

Au Québec aussi les réalisations coopératives ne font pas figure d'enfant pauvre.

Déjà, tout le monde ou presque connaît le Mouvement Desjardins qui est sans doute reconnu comme le fleuron de la coopération chez nous. Je ne veux pas revenir là-dessus sauf pour vous dire que plus que jamais, suite au regroupement récent avec le groupe La Laurentienne, nous sommes sans conteste le plus important employeur privé du Québec.

Mais nous ne sommes pas seuls. Saviez-vous qu'à part Desjardins, il y a au Québec au-delà de 1 700 coopératives fortes de près de 900 000 membres représentant des actifs totaux de 2,6 milliards de dollars et qui brassent un volume d'affaires de 4,4 milliards avec 25 000 employés? Bien sûr, il y a dans ce groupe les grandes coopératives agricoles comme la Coopérative Fédérée, Agropur et Purdel mais aussi les nombreuses coopératives d'habitation et toute une gamme de coops dans une large variété de secteurs.

Et j'ajouterais que plusieurs entreprises qu'on ne considère pas ou plus comme des coopératives s'inspirent largement des principes qui ont fait notre force. Je pense par

exemple aux regroupements de marchands-proprétaires comme Métro/ Richelieu ou Uniprix. Qu'est-ce qui les amène à se mettre ensemble sinon le besoin de travailler en groupe, d'unir leurs forces, parce que pris isolément ils ne feraient pas le poids contre les concurrents géants qu'ils doivent affronter.

Ces quelques exemples illustrent bien, je pense, que la coopération constitue une solution plus que valable aux problèmes auxquels nous sommes confrontés.

Regardons maintenant d'un peu plus près la situation socio-économique actuelle .

Vous tous qui êtes dans cette salle avez grandi dans un monde où, grosso modo, deux grands systèmes s'affrontaient. D'un côté, le capitalisme avec ses variables et de l'autre, le communisme.

Le capitalisme, le système économique dominant ici, est un système de libre entreprise fondé sur l'entrepreneurship et, bien sûr, la recherche du profit. Les sociétés capitalistes se sont donné divers outils pour faire en sorte que le système soit le plus efficace possible, mais lui ont aussi souvent imposé certaines limites. Les entreprises évoluaient et évoluent toujours en vertu d'une série de règles et de lois qui les encadrent et empêchent les excès.

Le communisme quant à lui faisait tout reposer sur l'État. L'État était planificateur, entrepreneur, policier et quoi encore. On connaît le résultat. Dans les nombreux pays où le système s'est effondré, on s'est rendu compte qu'il était encore pire que ce qu'on aurait pu imaginer. Il suffit de penser aux désastres environnementaux causés par les industries soviétiques ou est-allemandes pour s'en convaincre.

Mais la disparition de ce système a aussi permis de relâcher la pression sur l'autre, le système capitaliste. Depuis quelques temps, plusieurs analystes s'interrogent sur les conséquences de cette émergence d'un monde à système économique quasi unique.

Dans le journal «Le Monde Diplomatique», il n'est pas rare de lire des articles de fond où on se demande où va s'arrêter la recherche du meilleur rendement et la réduction, quand ce n'est pas la disparition, de nombreux acquis sociaux.

Les rationalisations, les fermetures, les délocalisations sont des mesures qui nous apparaissent nécessaires voire inévitables depuis quelques années. La concurrence, la mondialisation et la globalisation sont des phénomènes nouveaux dont il faut tenir compte si nous désirons obtenir de meilleurs rendements. Mais quand les décisions sont prises ailleurs, qu'est-ce que les gens du milieu peuvent bien faire pour tirer le meilleur parti possible de ces situations?

Il me semble que les réalités économiques nouvelles peuvent trouver réponse dans le système coopératif.

Ce système, même s'il est encore trop mal connu, je suis convaincu qu'il a fait ses preuves. Les chiffres que je vous donnais en début d'exposé sont suffisamment révélateurs. Voyons voir pourquoi je me permet d'affirmer que la coopération est porteuse d'avenir.

D'abord, je vous dirais qu'elle combine les vertus du capitalisme et dans une certaine mesure du socialisme sans en avoir les défauts et en palliant leurs faiblesses.

En effet, la coopération ne prétend pas opérer en marge du système. Elle opère à l'intérieur mais d'une façon différente. Elle regroupe les gens mais ne les déresponsabilise pas car ils sont les propriétaires de l'organisation et en plus ils en sont les usagers. Ils ont donc tout intérêt à bien administrer, à bien gérer pour espérer être bien servis.

Bien sûr, la formule coopérative ne prétend pas enrichir un individu, c'est-à-dire l'entrepreneur. Par contre, elle crée de la richesse collective et contribue à conserver des collectivités vivantes, à améliorer les milieux de vie. En plus, lorsqu'elle atteint la prospérité, elle permet, par le biais des ristournes, de redistribuer la richesse au niveau individuel.

La coopérative, dans la mesure où elle est économiquement viable, a une garantie de durabilité. À moins d'accord largement majoritaire des membres elle ne peut ni être vendue, ni être déménagée. Et comme le dit si bien Claude Béland, elle n'est pas OPable. C'est-à-dire que personne ne peut lancer une O.P.A. sur une coopérative, transférant ainsi son centre de décision à New York ou à Tokyo.

La formule coopérative n'exclut pas l'entrepreneurship, au contraire. Qui par exemple oserait dire qu'Alphonse Desjardins n'était pas un entrepreneur? Est-ce que les pêcheurs Gaspésiens qui ont fondé les coopératives n'étaient pas un peu beaucoup entrepreneurs pour attaquer les monopoles de l'époque? Ils se sont simplement regroupés parce qu'aucun d'entre eux n'aurait pu le faire seul. C'est un entrepreneurship différent. C'est un entrepreneurship collectif.

Et au-delà du développement local, une coopérative peut se hisser au niveau des ligues majeures, rien ne l'en empêche. Je n'ai pas besoin de vous répéter les exemples européens, japonais ou québécois.

Les coopératives peuvent conclure des alliances; elles peuvent se constituer en réseau comme le Mouvement Desjardins; elles peuvent s'allier à d'autres coopératives dans une perspective de complémentarité; elles peuvent se regrouper au sein d'organismes internationaux qui rassemblent des institutions du même type.

À cet égard, le Mouvement Desjardins est membre de plusieurs organismes dont la Confédération Internationale du Crédit Populaire que j'ai l'honneur de présider depuis quelques semaines.

Une des particularités de cette organisation qui regroupe des entités de 14 pays, c'est qu'elle est composée d'institutions d'épargne et de crédit qui ont des objectifs communs. Dans ce cas, il s'agit des services aux PME et aux classes moyennes. Toutefois la compréhension et l'application de la philosophie coopérative varie beaucoup d'une institution à l'autre, ce qui ne les empêche pas de conclure des alliances malgré leur nature quelquefois différente.

C'est sur la base de ces performances remarquables que j'évoquais il y a quelques instants que, plus que jamais, je crois dans la valeur de la formule de coopérative et je suis persuadé qu'elle est applicable à peu près partout. Je n'irai pas prétendre qu'il faut faire ce qu'on pourrait appeler du «mur-à-mur» coopératif. Je ne pense pas qu'il soit utile de créer des coopératives dans des communautés uniquement pour évincer des entreprises d'une autre nature et qui les servent adéquatement. Concentrons-nous sur les endroits et les secteurs

économiques où il y a des besoins réels. Et dans ces conditions, je maintiens ce que je disais : la coop est suffisamment souple pour répondre à n'importe quel besoin.

Et lorsqu'une coopérative est mise sur pied, il faut dès le départ convenir qu'il y a des impératifs de base à respecter. Le premier est sans contredit la qualité du produit et du service. Ce n'est pas parce qu'on est dans un contexte de propriétaire-usager qu'on peut se permettre de baisser les standards. Au contraire, car la viabilité de l'entreprise, même coopérative, sera rapidement mise en péril.

La qualité se doit d'être «un must» tout autant, sinon davantage, que dans une entreprise capitaliste.

Il y a aussi la qualité de la gestion et de l'administration, des éléments tout aussi indispensables que la qualité des produits et du service. Le statut coopératif ne doit pas non plus servir d'excuse à un certain laxisme dans la gestion des ressources humaines. Il ne faut pas confondre une gestion coopérative des ressources humaines où l'accent sera mis sur le respect des individus avec la tolérance d'écarts inacceptables sous prétexte que c'est plus humain.

La gestion d'une coopérative n'exclut donc pas la rigueur. Je dirais même qu'à cause de notre statut un peu particulier, nous sommes en quelque sorte condamnés à de meilleures performances, à l'excellence.

Compte tenu de l'environnement général dans lequel nous évoluons, nous devons quand même accepter que l'établissement, la mise en place de coopératives comporte souvent plus d'embûches que s'il s'agissait d'une entreprise de nature plus traditionnelle.

Un des obstacles à l'établissement et au développement rapide des coopératives est plus souvent qu'autrement l'accès au capital. Dans de nombreux cas, les membres n'ont pas l'argent nécessaire et, bien entendu, la formule coopérative permet difficilement les appels publics à l'épargne ou à l'investissement. Cela rend difficile la pénétration dans des secteurs requérant initialement de grosses injections de capital.

Bien sûr, nous cherchons des solutions à ce problème. Et nous en avons trouvé. Par exemple, Desjardins va émettre un titre de capital qui va lui donner accès aux marchés institutionnels sans mettre en péril sa nature coopérative. Nous avons déjà les parts permanentes qui s'adressent aux individus. La preuve est faite qu'il existe des solutions.

Les coopératives en démarrage doivent faire face aux mêmes contraintes que les autres entreprises. Mais il ne faut pas exagérer. En effet, les grandes entreprises ont à peu près toutes commencé petites, n'est-ce pas? Pourquoi une coopérative devrait-elle être imposante dès ses tout débuts? Et il faut se rappeler que depuis 10 ans, c'est sur la PME que repose la meilleure contribution à la création d'emploi au Canada et dans la majorité des pays industrialisés. Les coopératives peuvent sûrement, à ce chapitre, être identifiées à ces PME.

Les autres handicaps relèvent bien plus souvent du manque de notoriété de la formule. Ces lacunes au niveau des connaissances entraînent souvent des préjugés.

Il y a peu de spécialistes en management qui s'intéressent à la coopération. Les bibliothèques sont remplies de volumes sur la gestion «capitaliste» mais on ne peut en dire autant de la coopération. Heureusement, la Chaire de coopération travaille à corriger cette lacune.

Les services en soutien et démarrage d'entreprise sont disponibles en quantité pour ceux et celles qui veulent devenir entrepreneurs. C'est encore loin d'être le cas pour les aspirants coopérateurs.

Il y en a d'autres qui ont trait à la perception de la coopérative qui serait nécessairement destinée à rester petite et pauvre comme je le disais au début.

À part les questions de capital, je pense que tout le reste c'est du folklore. Il faut que les coopératives d'envergure qui en ont les moyens, comme le Mouvement Desjardins, travaillent à corriger cette fausse perception. D'ailleurs nous nous sommes attaqués à ce problème depuis déjà un bon bout de temps. En fait, Alphonse Desjardins lui-même misait sur la formation coopérative dès le plus jeune âge.

Notre mise de fonds dans la Chaire de coopération est un exemple de notre engagement en ce sens. Nous comptons beaucoup sur vous pour éclairer le monde des affaires sur la valeur de la coopération.

De plus, le Mouvement Desjardins collabore activement avec le Conseil de la Coopération du Québec. Il s'active sur les scènes nationales et internationales. Il s'affiche fièrement comme mouvement coopératif. Rappelons-nous notre slogan c'est-à-dire «l'incroyable force de la coopération».

Dans cet ordre d'idées, une nouvelle toute fraîche doit nous réjouir. Hier lundi 17 octobre, 13 partenaires du monde coopératif et syndical se sont regroupés pour créer la Fondation d'éducation à la coopération. Le Mouvement Desjardins fait bien sûr partie de ce groupe.

La mission de cette nouvelle fondation sera justement d'être le centre de référence pour quiconque s'intéresse à la formule coopérative. Je n'ai pas besoin de vous dire que les partenaires de cette fondation croient que la coopérative demeure plus que jamais une réponse moderne à nos besoins.

Et aux sceptiques qui pensent encore que la formule est dépassée, je répondrai que si Alphonse Desjardins avait écouté les sceptiques de son époque nous ne serions pas ici aujourd'hui, la Chaire de coopération n'existerait pas et nos 14 jeunes n'auraient probablement pas pensé se rendre en Europe pour voir de quoi il en retourne dans le monde des coopératives.

Ah oui, j'allais oublier : essayez donc d'imaginer le Québec sans Desjardins, Agropur, Purdel, les Coop. d'habitation et tous les autres regroupements qui, sans être purement coopératifs, s'inspirent des mêmes principes?

Lorsqu'un plus grand nombre de personnes y croiront un peu plus, de telles entreprises à succès se feront plus nombreuses et notre économie nous appartiendra davantage. Nous serons moins locataires et plus propriétaires.

Je vous remercie.

**Liste des cahiers de recherche de la
Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal**

No	TITRE
001	<i>Guide de recherche sur la coopération : les principaux centres de documentation et d'archives au Québec</i> compilé par Paul-André Lévesque sous la direction de Benoît Lévesque, Paul-André Linteau et Mauro-F. Malservisi, février 1989.
002	<i>Indicateurs de performance pour les coopératives : une approche multidimensionnelle</i> , Marcel Roy, décembre 1988.
003	<i>Association et autonomie populaire : l'émergence de l'idéal coopératif et l'état au Québec 1850-1914</i> , Jean-Marie Fecteau avec la collaboration de Isabelle Dupuis, février 1989.
004	<i>La croissance de l'entreprise : une problématique générale qui concerne aussi les coopératives d'épargne et de crédit</i> , Mauro-F. Malservisi, novembre 1988.
005	<i>Croissance et réalité coopérative : quelques effets de la croissance sur les caractéristiques essentielles des coopératives d'épargne et de crédit</i> , Mauro-F. Malservisi, novembre 1988.
006	<i>Les facteurs responsables du décloisonnement du marché financier</i> , Nicole Beaulieu Chassé, juin, 1988.
007	<i>Coopératives d'entrepreneurs individuels et capitaux à risques</i> , Pierre Mévellec, novembre 1988.
008	<i>La structure organisationnelle des caisses populaires face au décloisonnement : un avantage compétitif insoupçonné?</i> , Ginette Sheehy, Ghislain C. Lévesque et Tho Hau Nguyen, janvier 1989.
009	<i>Analyse concurrentielle globale du secteur bancaire au Québec : 1981-1987</i> , Ginette Sheehy, Ghislain C. Lévesque et Tho Hau Nguyen, janvier 1989.
010	<i>Renforcement de la position concurrentielle des caisses locales par le développement d'un système d'information stratégique</i> , Ghislain C. Lévesque, Ginette Sheehy et Tho Hau Nguyen, février 1989.
011	<i>La coopération : un projet de société</i> . Allocution de Monsieur Claude Béland, président du Mouvement Desjardins à la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal, le 18 octobre 1988.
012	<i>L'insuffisance des moyens de capitalisation des caisses populaires : la situation actuelle et la nouvelle loi sur les caisses d'épargne et de crédit, un exposé didactique, rapport de stage de recherche</i> , Daniel Lavoie, décembre 1988.
013	<i>L'implication du Mouvement Desjardins en immobilier, rapport de stage de recherche</i> , Odette Grondin, novembre 1988.
014	<i>Une note sur l'existence des coopératives dans le système capitaliste</i> , Tahar Mansour, mai 1989.
016	<i>Évolution des nouvelles technologies d'information : transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins, une problématique de recherche</i> , Gaëtan Tremblay, UQAM et Michel Beauchamp, Université Laval préparé avec l'aide de Marc Ménard, UQAM et Micheline Breton, Université Laval, septembre 1988.
017	<i>Les caisses populaires ou les banques à charte. Y a-t-il une différence?</i> Une analyse comparative des services offerts aux consommateurs, Nicole Beaulieu Chassé, juin 1989.
018	<i>Un modèle économétrique de la marge bénéficiaire des caisses populaires du Québec</i> , Raymond Théoret, août 1989.
019	<i>Un modèle statistique de l'évolution de l'actif des caisses populaires</i> , Steve Ambler et Lucie Desrochers, juillet 1989.
020	<i>Culture d'entreprise et informatisation chez Desjardins : un changement de paradigme</i> , Ghislain Lévesque et Ginette Sheehy, octobre 1989.
021	<i>GUY BERNIER coopérateur engagé, homme d'action</i> , Léo Beaudoin, novembre 1989.

- 022 *Fragments d'un récit de pratique : le cas de M. René Croteau, gestionnaire à divers paliers du Mouvement Desjardins*, Michel Beauchamp, Université Laval, mai 1990.
- 023 *Une étude de la demande et de l'offre des dépôts des caisses populaires Desjardins du Québec, 1981-1989*, Raymond Théoret, avril 1990.
- 024 *Modèle d'analyse des facteurs de diffusion et de transfert des technologies de l'information : le cas du système micro-informatique des caisses populaires Desjardins*, Gilles E. St-Amant et Louis-Phillippe Beaudin, mai 1990.
- 025 *Les relations du travail dans les caisses populaires : affrontement ou coopération?*, Michel Grant, mai 1990.
- 026 *La refonte de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit : l'occasion d'une réflexion sur la centralisation du Mouvement Desjardins*, Marcel Roy, août 1990.
- 027 *Les caisses dans les établissements scolaires au Québec (1901-1990) : repères pour l'analyse d'une activité de communication à caractère éducatif*, Michel Beauchamp, janvier 1991.
- 028 *L'évolution des nouvelles technologies et les transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins*, Gaëtan Tremblay, UQAM et Michel Beauchamp, Université Laval, avec la collaboration de Michel St-Laurent et André Roy, janvier 1991.
- 029 *Prévision de l'évolution de l'actif des caisses populaires : méthodes classique versus bayésienne*, Steve Ambler, octobre 1990.
- 030 *La survie et l'essor des caisses populaires dans un environnement capitaliste : éléments d'interprétation dans le contexte de la théorie des relations d'agence*, Michel Y. Bergeron, janvier 1991.
- 031 *Un modèle économétrique des marges bénéficiaires des caisses populaires Desjardins du Québec et des banques à charte canadiennes*, Raymond Théoret, août 1990.
- 032 *La coopération de l'an 2 000?*, Michel Belley, octobre 1990.
- 033 *La caisse Desjardins : de l'autonomie individuelle à l'autonomie collective*, Nicole Beaulieu Chassé, février 1991.
- 034 *Les caisses populaires et le développement de l'emploi*, Anne Beaulieu et Diane Bellemare, février 1991.
- 035 *Les coopératives au Québec : deux projets pour une société distincte*, Benoît Lévesque, avril 1991.
- 036 *Les Coopératives Jeunesses de Services : évaluation d'une entreprise d'insertion sociale*, Louis Favreau, UQAH et Benoît Lévesque, UQAM, février 1991.
- 037 *La participation aux assemblées générales annuelles : le cas de quelques grandes caisses de l'île de Montréal*, Paul Dell'Aniello et Marcel Lizée, février 1991. (interne à la Fédération)
- 038 *Un système d'information stratégique pour les caisses populaires du Mouvement Desjardins : un modèle à base de connaissances*, Ghislain Lévesque et Ginette Sheehy, septembre 1991.
- 039 *Analyse de l'effet réseau de diversification du risque au sein du Mouvement Desjardins*, Michel Bergeron et Denis Martel, septembre 1991.
- 040 *Valeurs coopératives et communication : l'apport de M. René Croteau, gestionnaire à divers paliers du Mouvement Desjardins*, Michel Beauchamp et Madeleine Côté, Université Laval, décembre 1991.
- 041 *Vérification empirique de la perception et de la pratique de l'autonomie dans les caisses populaires*, Nicole Beaulieu Chassé et Mauro-F. Malservisi, janvier 1992.
- 042 *L'autonomie des caisses populaires Desjardins : théorie et pratique, illusion ou réalité, une interprétation à partir de résultats de quelques recherches récentes*. Allocution de Monsieur Mauro-F. Malservisi, directeur de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal à la 3e Conférence Guy-Bernier, le 28 janvier 1992.
- 043 *La gestion du risque de taux d'intérêt : le cas des caisses populaires Desjardins du Québec affiliées à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec*, Stéphane Brouillette, février 1992.

- 044 *Les coopératives de travail au Québec et la satisfaction des membres*, Yvan Comeau, février 1992.
- 045 *Caractéristiques des principes coopératifs au plan financier : une perspective d'agence*, Michel Y. Bergeron, Simon Lalancette, avril 1992.
- 046 *Le crédit dans une caisse populaire en milieu urbain : Saint-Alphonse d'Youville, 1940-1950*, Jean Poirier, avril 1992.
- 047 *Les coopératives de travailleurs-actionnaires, des ESOPs à la québécoise?*, Benoît Lévesque, septembre 1992.
- 048 *L'Association coopérative de production audio-visuelle (ACPAV) : la production indépendante dans un milieu coopératif*, Gaëtan Tremblay, directeur et Michel Jolicoeur, agent de recherche, février 1993.
- 049 *Un modèle économétrique de la marge bénéficiaire des institutions de dépôt sises au Canada et au Québec*, Dany Laflamme, avril 1993.
- 050 *La Chaire de coopération Guy-Bernier : une expérience de collaboration et de partenariat entre la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et l'Université du Québec à Montréal*, Mauro-F. Malservisi, avril 1993.
- 051 *L'impact de la formule de "propriétaire-usager" sur la gestion des coopératives*, Marcel Roy, mai 1993.
- 052 *L'expansion des caisses populaires à Montréal, 1940-1960*, Paul-André Linteau, mai 1993.
- 053 *Les objectifs sociaux et économiques des coopératives : une analyse bi-dimensionnelle de la différence d'objectifs entre les entreprises capitalistes et les coopératives*, Marcel Roy, décembre 1992.
- 054 *Données récentes sur l'impact d'une activité de communication-éducation : les caisses étudiantes*, Michel Beauchamp, Université Laval et Yvan Comeau, UQAM, septembre 1993.
- 055 *L'éducation coopérative dans le mouvement coopératif québécois*, Yvan Comeau, novembre 1993.
- 056 *Communication institutionnelle et recherche de cohérence : le cas de la semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle du Mouvement Desjardins entre 1970 et 1992*, Anne Rhéaume, Michel Beauchamp, Université Laval, novembre 1993.
- 057 *La prise en compte des pratiques financières informelles dans la perspective de l'implantation en Afrique francophone de coopératives d'épargne et de crédit inspirées de l'expérience québécoise des caisses populaires Desjardins*, Clément Wonou, août 1993.
- 058 *La solidarité patronale : la coordination des négociations collectives dans les caisses populaires*, Michel Grant, février 1994.
- 059 *L'approche de développement des compétences dans des coopératives d'épargne et de crédit au Québec et au Viêt-Nam*, Danièle Ricard, mars 1994.
- 060 *L'efficacité dans l'allocation des frais d'exploitation dans les institutions de dépôts : une étude empirique des économies d'échelle et d'envergure chez les caisses populaires Desjardins du Québec*, Guy Boisclair, mars 1994.
- 061 *Communication et bilan social : le cas du Mouvement Desjardins*, Michel Beauchamp, mai 1994.
- 062 *Analyse de l'appariement des caisses populaires et d'économie Desjardins et des six grandes banques à charte canadiennes; étude comparative*, Yassir Berbiche, avril 1994.
- 063 *Vie quotidienne et participation aux associations : coopératives, organisme à but lucratif, ONG et syndicat*, Yvan Comeau, septembre 1994.
- 064 *La participation des travailleurs dans les coopératives de travail et dans les entreprises capitalistes au Québec*, Yvan Comeau, Benoît Lévesque, septembre 1994.
- 065 *L'adaptation de coopératives de travail à la crise économique*, Yvan Comeau, septembre 1994.
- 066 *Les transformations de l'économie, un défi pour la coopération*, Jocelyn Proteau, octobre 1994.