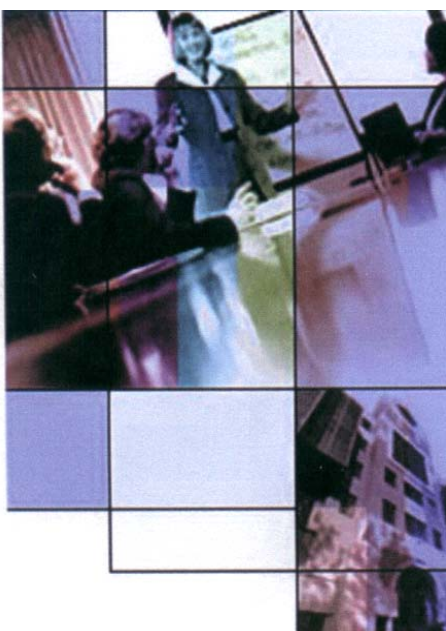


**CHAIRE** de coopération  
**Guy-Bernier**

**ESG** UQÀM



---

# UN NOUVEAU DESJARDINS À L'ÈRE DE LA GLOBALISATION : LÉGISLATION ET PRATIQUES COOPÉRATIVES DANS LES CAISSES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT

---

PAR

Benoît Lévesque  
Marie-Claire Malo

No 1194-067

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 : <a href="mailto:chaire.coop@uqam.ca">chaire.coop@uqam.ca</a> Site : <a href="http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/">http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/</a>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation :  
législation et pratiques coopératives  
dans les caisses d'épargne et de crédit**

**Benoît Lévesque (UQAM) et Marie-Claire Malo (HÉC)**

Le Mouvement des caisses Desjardins constitue une réussite coopérative exemplaire. Au cours des récentes années, cette grande institution financière comme d'ailleurs le secteur auquel elle appartient, a connu des changements majeurs qu'il convenait de présenter dans un texte synthèse. Les aspects suivants sont successivement abordés: nouvelle législation financière, nouvelle loi sur les caisses, nouveau discours coopératif, nouvelle structure, nouvelles formes de capitalisation, nouvelle mission, développement de nouveaux produits et services, et nouveau Desjardins international. De leur analyse, les auteurs tirent quatre grandes conclusions qui portent respectivement sur : 1) l'équilibre entre le volet coopératif et le volet corporatif; 2) l'équilibre entre l'avoir des membres et l'apport des investisseurs institutionnels; 3) l'équilibre entre les acteurs de «l'association» et ceux de «l'entreprise»; et enfin, 4) l'équilibre entre le développement national de Desjardins et son développement international. Cette recherche a été réalisée à partir de données documentaires et d'entretiens avec des personnes clés.

Descripteurs (tirés de la BASE COOP conçue et réalisée par Lévesque, Malo et Rhéaume-Champagne) :

association-entreprise, but, caisse, capitalisation, coopérative d'épargne et de crédit, croissance, culture, décroissement, démocratie, développement, holding, institution financière, loi, marché, nationalisme, pouvoir, stratégie, structure.

## Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit

Au Québec, les coopératives d'épargne et de crédit, c'est exclusivement le Mouvement des caisses Desjardins.<sup>1</sup> Dans cette partie française de l'Amérique du Nord, le Mouvement des caisses Desjardins constitue une réussite exemplaire dans le domaine coopératif comme le complexe de Mondragon, à une échelle plus réduite, l'est pour le pays basque espagnol. Avec 5,3 millions de membres dont 4,8 au Québec (une province dont la population totale se situe autour de 6,7 millions) et avec des actifs dépassant maintenant les 74,8 milliards de dollars dont 16,2 milliards proviennent du récent regroupement avec le Groupe La Laurentienne, le secteur coopératif financier est le plus important des secteurs coopératifs au Québec.<sup>2</sup> En fait, le Mouvement des caisses Desjardins est ainsi non seulement l'institution la plus importante de tout le secteur coopératif québécois mais aussi la première institution financière québécoise et un des piliers permettant de maintenir dans cette partie du Canada un développement économique contrôlé par des francophones.<sup>3</sup>

Par ailleurs, si nous avons retenu ce secteur pour notre étude, c'est aussi parce qu'il est l'un de ceux qui se sont le plus transformés au cours des dernières années et même tout récemment : fusions et affiliations, nouveaux produits et services, nouvelle loi, restructuration, accords de coopération, etc.

---

<sup>1</sup> En fait, il ne reste qu'une seule coopérative financière à l'extérieur du Mouvement Desjardins, il s'agit de la Caisse des mutualistes à Rimouski. En juin 1988, les caisses d'établissement fusionnaient avec les sociétés d'entraide économique issues des caisses d'entraide économique pour former La Financière Prêt Épargne intégrée au holding La Financière Entraide Coopérants et perdaient ainsi, comme les ex-caisses d'entraide, leur caractère coopératif. (Jean-Louis Martel avec la collaboration de Marie-Claire Malo et Raymond Brulotte, "L'évolution récente du mouvement coopératif québécois, 1975-1987", p. 65-98, dans *Initiation à la coopération*, Sainte-Foy, Télé-Université, 1989, 384 p.). Aujourd'hui les Coopérants sont aussi disparus. (Voir Emmanuelle Avon, *Le sociétariat et l'entreprise: un rapport économique et culturel. Le cas des Coopérants*, Mémoire de maîtrise en sociologie de l'Université du Québec à Montréal, sous la direction de Pierre Drouilly et Benoît Lévesque, 1992, 273 p.).

<sup>2</sup> Voir Benoît Lévesque et Marie-Claire Malo, "L'économie sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante, The «Social-Economy» in Quebec : a Misunderstood Concept, a Significant Economic Fact", pp. 385-454, dans Jacques Defourny et José L. Monzon Campos (Eds), *Économie sociale : entre économie capitaliste et économie publique. The Third Sector : Cooperative, Mutuel and Nonprofit Organizations*, Bruxelles, De Boeck Université et CIRIEC, 1992, 459 p.

<sup>3</sup> Selon une étude des économistes François Vaillancourt et Josée Carpentier, les francophones contrôlent 60% de l'économie du Québec. Le contrôle des institutions financières a permis que ce pourcentage passe de 46,7 % en 1960 à 60 % en 1987. Claude Turcotte, "Les francophones contrôlent 60 % de l'économie du Québec", *Le Devoir*, 24 mars 1990, B-1. Également, François Vaillancourt et Michel Leblanc, *La propriété de l'économie du Québec en 1991 selon le groupe d'appartenance linguistique*, Québec, Office de la langue française, 1993, 87 p.

## Nouvelle législation pour les institutions financières

Au Canada, le secteur financier est un secteur en complète restructuration sous l'effet de la dérèglementation amorcée au Québec dès le début des années 1980 et de l'ouverture des marchés qu'accentue l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis signé en 1989 et qui inclut les services financiers.<sup>4</sup> La dérèglementation qui prend, dans le secteur financier, la forme d'un décloisonnement des institutions financières (banques, assureurs, maisons de courtage en valeurs mobilières et sociétés de fiducie devaient constituer jusqu'ici des institutions clairement distinctes) favorise la formation de groupes financiers prenant l'allure de conglomérats : "Ces regroupements étaient devenus pratiquement nécessaires dans le contexte actuel de mondialisation des marchés, de relèvement des normes internationales de capitalisation, de croissance économique moins rapide et de recherche constante d'amélioration de la productivité".<sup>5</sup> À la suite du gouvernement du Québec, le gouvernement canadien a modifié la législation bancaire de manière à favoriser la concentration (par l'acquisition ou la création de filiales) pour faire face aux forces du marché. Il a promulgué, en juin 1992, des "lois modifiant en profondeur les institutions financières de compétence fédérale"<sup>6</sup> dont les six grandes banques à charte, en concurrence avec les caisses Desjardins. Cependant le gouvernement fédéral permet le décloisonnement "davantage par l'acquisition ou la création de filiales, alors qu'au Québec on le favorise plutôt par la distribution des produits et services financiers".<sup>7</sup> C'est ainsi que les banques à charte canadienne ne peuvent pas offrir le service d'assurance directement dans leurs succursales alors que les caisses peuvent l'offrir.

En ce qui concerne le décloisonnement, le Mouvement Desjardins perd graduellement un avantage comparatif important<sup>8</sup> puisqu'à la différence des banques, il était déjà décloisonné : la loi sur les caisses d'épargne et de crédit relevant du Québec lui permettait d'offrir à ses membres tous ces

---

<sup>4</sup> "Il faut distinguer le secteur bancaire et le secteur des investissements (actions, etc.). Malgré la bonne volonté exprimé dans l'accord de libre-échange canado-américain pour le secteur bancaire, les bonnes intentions sont bloquées par le système actuel dans les deux pays. Au niveau des investissements, à l'extérieur de l'accord mais motivés par les échanges qui ont augmenté par le libre-échange, les deux pays ont évolué vers un système de reconnaissance mutuelle et ont procédé à une harmonisation de procédures, de standards quant aux échanges d'actions." (Entretien avec Guy Stanley, CÉTAI, juin 1994). "Dans le domaine des services financiers, l'ALÉNA est plus étendu et plus complet que l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. L'ALÉNA reconnaît formellement que les juridictions régionales constituent des barrières au libre-échange et étend le mécanisme de règlement des différends aux services financiers." (Denis Chaput, **Regulatory Issues and Cross-Border Investment in Financial Services after NAFTA : A Canadian Perspective**, Cahier du CÉTAI, no 94-06, avril 1994, p. i. Voir aussi Pierre Sauvé and Brenda Gonzalez-Hermosillo, *Implications of the NAFTA for Canadian Financial Institutions*, C.D. House Institute Commentary, no 4, April 1993.

<sup>5</sup> Danny Bélanger et Mario Couture, "Les barrières s'estompent graduellement", dans Gilles Soucy (Éd.), **En perspective**, bulletin économique Desjardins, vol. 4, no 3, mars 1994, p. 4.

<sup>6</sup> Yves Morency, "L'évolution du cadre réglementaire", *Ibid.*, p. 3.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Yves Bélanger, "Desjardins, la coopérative contre l'institution financière: les enjeux de la modernisation", **Coopératives et Développement**, vol. 20, no 2, 1988-1989, p. 44.

services à partir d'institutions qu'il contrôlait et la réforme de cette loi, en 1988, "a élargi la possibilité pour ces dernières [les caisses] d'offrir un éventail [encore] plus grand de produits et de services financiers, directement ou par l'intermédiaire de filiales regroupées au sein de sociétés de portefeuille".<sup>9</sup> Par ailleurs, la concentration et la diversification dans la perspective de l'internationalisation exigeront des investissements considérables. Le défi est de taille si le Mouvement Desjardins veut maintenir sa nature coopérative. Comment concurrencer les banques sur le terrain de la concentration et de l'internationalisation du marché financier? Les règles et pratiques coopératives constituent-elles une contrainte ou un avantage comparatif? Sans répondre complètement à ces questions, nous fournirons quelques éléments qui permettent tout de même d'entrevoir les transformations en cours les plus importantes.

### **Nouvelle loi, nouveau discours coopératif**

Les transformations que le Mouvement des caisses Desjardins souhaitaient pour relever les défis de la concurrence et de l'internationalisation, exigeaient un "nouvel habit législatif". Au Québec, il existait déjà une loi spécifique pour les coopératives financières : la loi sur les caisses d'épargne et de crédit. Cette loi a été profondément révisée en décembre 1988 après plusieurs années d'attente de la part du Mouvement des caisses Desjardins. Le nombre d'articles est passé de 157 à 593. Il s'agit donc d'une **révision majeure** qui répond en bonne partie aux demandes du Mouvement Desjardins lui-même. Le président de ce Mouvement, Claude Béland qualifie d'ailleurs cette nouvelle loi de "bon compromis" entre les aspirations légitimes de notre Mouvement et les devoirs et responsabilités de l'État".<sup>10</sup>

Cette loi réaffirme dès le départ (art. 2) les règles coopératives reconnues par l'Alliance coopérative internationale (ACI), soit "1° le nombre des membres n'est pas limité; 2° un membre n'a droit qu'à une seule voix quel que soit le nombre de parts qu'il détient; 3° un membre ne peut voter par procuration; 4° l'intérêt payable sur le capital social est limité; 5° une réserve générale doit être constituée laquelle ne peut être partagée entre les membres, même en cas de liquidation ou de dissolution; 6° ses trop-perçus sont affectés conformément à la présente loi".<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Yves Morency, *Loc. cit.*

<sup>10</sup> Claude Béland, *Notes de l'allocution lors de l'assemblée générale annuelle de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins*, Québec, 20 mars 1989.

<sup>11</sup> L'article 266 précise que les trop-perçus annuels d'une caisse sont affectés : 1° à la réserve générale; 2° au paiement de l'intérêt sur les parts permanentes [il s'agit d'un élément nouveau puisque les parts permanentes sont une nouveauté]; 3° à la constitution et au maintien d'une réserve de stabilisation; 4° à l'attribution de ristournes aux membres, déposants ou emprunteurs, au prorata des opérations qu'ils effectuent avec la caisse; 5° à la constitution et au maintien d'un fonds social ou communautaire, le cas échéant. C'est l'assemblée générale sur recommandation du conseil d'administration qui décide de l'affectation .

Comme le confirme d'ailleurs la publicité dans les médias<sup>12</sup>, le Mouvement Desjardins semble avoir décidé de faire de la coopération un avantage comparatif. Les discours officiels vont dans ce sens. En témoignent également, l'implication du Mouvement Desjardins dans l'organisation des États généraux de la coopération (1992) et du Sommet sur l'éducation coopérative (1993) et sa volonté de revaloriser le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), présidé par Claude Béland qui est aussi le président du Mouvement Desjardins. Si l'on considère que le mouvement coopératif financier permet de mobiliser plus de 18 000 dirigeants bénévoles pour environ 950 000 heures / personnes et si l'on tient compte du poids politique de ce réseau, on entrevoit que l'abandon de la formule coopérative constituerait la perte d'un avantage important au regard des banques (d'autant plus que ces dernières cherchent maintenant des moyens pour impliquer leur clientèle et la "fidéliser"<sup>13</sup>). "Le jour où une caisse fusionne, elle perd un avantage concurrentiel inestimable, celui d'avoir une douzaine de dirigeants bénévoles qui agissent comme autant d'ambassadeurs dans leur milieu" rappelle Jocelyn Proteau, le président de la plus importante fédération de caisses du Mouvement Desjardins, celle de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.<sup>14</sup> Aux yeux des dirigeants, le choix de "l'incroyable force de la coopération" semble aller de pair avec une restructuration du Mouvement en vue tout aussi bien de revaloriser la dimension démocratique que de lui donner les outils nécessaires pour affronter la concurrence de plus en plus vive dans le secteur financier.

### **Nouvelle structure : coopérative et corporative**

La structure du Mouvement des caisses Desjardins a été tellement modifiée que le président du Mouvement n'a pas hésité à employer le terme d'un "nouveau Desjardins" pour qualifier ces transformations.<sup>15</sup> La structure de base est la même mais le poids des membres a cependant été renforcé dans les instances de second et de troisième niveaux alors même que les caisses perdaient une partie de leur autonomie au profit des instances supérieures. Enfin, l'introduction de sociétés de portefeuille (holdings) constitue une innovation importante comme nous le verrons.

---

<sup>12</sup> Alors que la publicité des dernières années semblait plus ou moins ignorer la dimension coopérative, "le Mouvement Desjardins vient de se donner une nouvelle signature pour les trois prochaines années: L'incroyable force de la coopération". Jean-Pierre Nicaise, "Le château de Jean-Claude Poitras, la force de Desjardins", *Le Devoir*, 24 mars 1990.

<sup>13</sup> Nicole Beaulieu-Chassé, *Les caisses populaires ou les banques à charte. Y a-t-il une différence? Une analyse comparative des services offerts aux consommateurs*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1989, 53 p.

<sup>14</sup> "La solidité financière pour ne pas mettre en péril la confiance de nos membres", entrevue avec Jocelyn Proteau, président de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec (FMO), *L'entre-gens*, journal mensuel de la FMO, vol. 17, no 1, février 1994, p. 2.

<sup>15</sup> Claude Béland, *Loc. cit.*, Québec, 20 mars 1989.

À la base du Mouvement, on retrouve donc toujours les **caisses** qui ont pour objet principalement de recevoir les économies de leurs membres et de leur consentir du crédit. Une caisse est relativement autonome : elle doit tenir une assemblée annuelle “dans les quatre mois qui suivent la fin de son exercice financier” (art. 112) pour entre autres prendre connaissance du rapport annuel, statuer sur la répartition des trop-perçus, élire les membres du conseil d'administration, de la commission de crédit et du conseil de surveillance, déterminer l'intérêt payable sur les parts permanentes. On retrouve aussi des instances de second niveau, les **fédérations**, chacune ayant pour objets d'agir "comme organisme de surveillance et de contrôle des caisses qui lui sont affiliées, de fournir aux caisses qui lui sont affiliées des services d'éducation, de propagande, de consultation, d'assistance technique et d'autres services semblables et d'établir et d'administrer les fonds prévus dans la loi" (art. 4) : fonds de liquidité, fonds de dépôts et fonds d'investissement. Enfin, au troisième niveau de la structure coopérative de Desjardins on retrouve une **confédération**, “une fédération de fédérations de caisses d'épargne et de crédit” (art. 6), qui a les mêmes objets que la fédération à la différence que ceux-ci concernent directement les fédérations et non les caisses.

Dans cette structure de base, on peut relever au moins deux changements. Le premier concerne la composition des instances décisionnelles où il apparaît que le **poids des membres représentant les caisses a été renforcé** de manière à réduire la présence dans ces instances des directeurs de caisses et autres salariés du Mouvement. Ainsi, il est écrit dans la nouvelle loi que les membres du **conseil d'administration d'une fédération** sont “élus parmi les administrateurs des caisses qui lui sont affiliées” mais un administrateur d'une fédération ne peut être un employé de la fédération, sauf s'il s'agit du directeur général, un employé de la confédération à laquelle la fédération est affiliée ou un employé d'une personne morale faisant partie du même groupe qu'elle, un membre de la commission de crédit ou du conseil de surveillance de la fédération, un dirigeant d'une autre fédération ou un employé d'une autre fédération (art. 345). Le même article ajoute que le “conseil d'administration doit être composé en majorité d'administrateurs qui ne sont pas des directeurs généraux de la fédération et des caisses qui lui sont affiliées ni des personnes visées par le règlement de la fédération”. De plus, “le directeur général d'une fédération ou d'une caisse qui lui est affiliée qui devient président ou vice-président de la fédération ou de son conseil d'administration est réputé démissionner de ses fonctions de directeur général” (art. 347). De même, “le comité exécutif ne peut être constitué en majorité d'employés de la fédération et des caisses qui lui sont affiliées et le nombre de ses membres ne peut excéder la moitié du nombre des administrateurs” (art. 349). Dans cette visée, la loi de 1988 précise que le **conseil d'administration de la Confédération** doit être composé en majorité d'administrateurs "qui ne sont pas des employés de la confédération et d'une fédération qui lui est affiliée” (art. 448). Autrefois, les administrateurs de

la Confédération étaient élus parmi les administrateurs des fédérations affiliées et parmi les administrateurs d'institutions membres, soit des compagnies comme Assurance-vie Desjardins inc., Assurances générales des caisses Desjardins inc., Fiducie Desjardins inc., Crédit industriel Desjardins, etc. Désormais, ces compagnies (sociétés filiales) et bien d'autres relèveront toutes de sociétés de portefeuille contrôlées par la Confédération (voir organigramme).

En 1994, les instances décisionnelles de troisième niveau ont fait l'objet d'une seconde restructuration. L'assemblée générale de la Confédération des caisses Desjardins a en effet créé deux instances : une instance **législative (conseil d'administration)** et une instance **exécutive (comité des directeurs généraux)**. La première, le conseil d'administration, traite des "dossiers de nature politique et législative, c'est-à-dire la mission du Mouvement, la planification stratégique, les grands objectifs, les priorités, le budget, ainsi que le contrôle de l'ensemble des composantes de Desjardins".<sup>16</sup> On est passé d'un conseil de 33 personnes qui était composé d'élus et de salariés à un conseil de 19 personnes qui est uniquement composé d'élus. La deuxième instance, l'instance exécutive formée des directeurs généraux des fédérations et du directeur général de la Confédération" est une commission spéciale du conseil qui traite "principalement des dossiers de nature opérationnelle".<sup>17</sup> Le président du Mouvement est élu lors d'une réunion conjointe des deux instances. Il cumule les postes de président de la Confédération et de président du conseil d'administration de la Confédération mais il ne siège pas au comité des directeurs généraux. Le directeur général de la Confédération préside le comité des directeurs généraux. On assiste ainsi à une séparation plus marquée des composantes "association" et "entreprise" du Mouvement parallèlement à un accroissement du poids des membres dans les instances décisionnelles.

Un autre changement irait aussi paradoxalement en sens contraire du premier (poids accru des membres) soit celui d'une **centralisation** du pouvoir au profit des fédérations et surtout de la Confédération. Désormais, non seulement une caisse se doit d'être affiliée à une fédération (comme l'ancienne loi l'exigeait) mais elle ne peut être "constituée que si une fédération s'est engagée à l'accepter comme membre" (art. 12). La nouvelle loi réalise une sorte de transfert de pouvoirs décisionnels d'une instance à l'autre. "Certains des pouvoirs qui étaient autrefois, en vertu de la loi, détenus par les caisses sont passés aux mains d'un niveau supérieur : c'est le cas, par exemple pour le règlement de modification des statuts, qui devra dorénavant être approuvé par les fédérations, et pour les catégories de crédit que les fédérations doivent déterminer par règlement, lequel devra être

---

<sup>16</sup> Daniel Roussel, "Modifications du règlement de régie interne du Mouvement des caisses Desjardins", *Communiqué de presse Desjardins*, 25 mars 1994.

<sup>17</sup> *Ibid.*

approuvé par la Confédération".<sup>18</sup> De plus, l'élargissement des domaines d'activités des caisses (p. ex. les parts permanentes et privilégiées) a également un effet centralisateur en raison de la complexité et du haut niveau de spécialisation qu'exigent ces nouveaux domaines. Au niveau de la base, la réception de cette nouvelle loi aurait "provoqué un choc émotif chez certaines caisses (...) qui ne s'attendaient pas à une telle loi et trouvaient leur autonomie subitement réduite".<sup>19</sup> Il semblerait également que les pouvoirs des fédérations ont été réduits au profit de la Confédération. Par exemple, avec la mise en place des sociétés de portefeuille, les fédérations se voient à toutes fins utiles interdire l'investissement commercial et industriel qui devient le domaine quasi exclusif des sociétés de portefeuille contrôlées par la Confédération.<sup>20</sup>

En effet, si la première partie de l'organigramme (celle qui positionne les caisses, les fédérations et la Confédération et qui concerne l'intermédiation financière) n'a pas été modifiée, la partie inférieure a été complètement restructurée à partir de la création de quatre **sociétés de portefeuille**<sup>21</sup> ou **sociétés mères**, regroupant des **sociétés filiales**, dans le domaine de l'investissement industriel (Investissement Desjardins SID), des services aux caisses en carte de crédit, service de paie, transport de numéraire et crédit bail (La Société de services des caisses Desjardins inc.), du secteur financier (La Société financière des caisses Desjardins inc.). Cette dernière société est cependant différente des autres puisqu'elle contrôle certaines de ses filiales au moyen de trois sociétés de portefeuille intermédiaires spécialisées en assurance-vie, en assurances générales et en services de fiducie. La quatrième société (Société immobilière Place Desjardins inc.) n'est pas celle qui avait été envisagée lors de la mise en place des sociétés de portefeuille, pour détenir tous les immeubles appartenant à Desjardins. En fait cette société a plutôt été mise en place spécifiquement pour

---

<sup>18</sup> Marcel Roy, *La refonte de la loi sur les Caisses d'épargne et de crédit: l'occasion d'une réflexion sur la centralisation du mouvement Desjardins*. Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1990.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 21

<sup>20</sup> Ainsi, "une fédération ne peut acquérir des actions d'une société de portefeuille contrôlée par la confédération à laquelle elle est affiliée" (art. 405). De plus, elle "ne peut pas acquérir des actions d'une personne morale lorsque de telles actions sont déjà détenues directement ou indirectement par une société de portefeuille contrôlée par la confédération à laquelle elle est affiliée" (art. 406). Enfin, "toute fédération doit, avant d'acquérir des actions comportant un droit de vote, en aviser la confédération à laquelle elle est affiliée" (art. 409).

<sup>21</sup> Les sociétés de portefeuille peuvent acquérir "1° des actions d'une banque ou d'une personne morale ayant pour activités principales des affaires de fiducie, des opérations d'assureurs, de fonds mutuels, de courtier ou de conseiller en valeur ou de société d'épargne qui est ou devient de ce fait une personne morale contrôlée par la société de portefeuille; 2° des actions d'une banque d'affaires ou d'une personne morale ayant pour activités principales de faire du crédit-bail ou de l'affacturage ou de fournir à la confédération, aux fédérations qui lui sont affiliées, à toute caisse d'épargne et de crédit constituée au Canada ou fédération de telles caisses ou à une personne morale qui fait partie du même groupe que la confédération, des services d'informatique, de gestion, de consultation, d'approvisionnement ou d'autres services similaires ou qui sont, de l'avis du ministre, auxiliaires pour les fédérations affiliées à la confédération et les caisses affiliées à ces fédérations qui est ou devient de ce fait une personne morale contrôlée par la société de portefeuille; 3° des actions d'une personne morale ayant pour activités principales la détention et l'administration d'immeubles qui est ou devient de ce fait une personne morale contrôlée par la société de portefeuille; 4° des actions d'une personne morale dont les activités sont commerciales ou industrielles" (art. 470).

permettre à la Fédération de Montréal et de l'Ouest du Québec (FMO) d'être propriétaire de Place Desjardins. C'est la Confédération qui détient les actions comme dans les cas des autres sociétés de portefeuille par contre elle délègue tous ses droits de vote à la FMO. Enfin, à la fin de 1993, le "mariage" du Mouvement des caisses Desjardins et du Groupe La Laurentienne, deux des plus importants groupes financiers à charte québécoise, a donné lieu à la création de la Société financière Desjardins Laurentienne inc. ("SFDL"), une filiale de la Société financière des caisses Desjardins inc., l'actionnaire majoritaire. L'offre publique d'échange d'actions (OPA) de la SFDL a été un succès : "plus de 98,6 % des actions ont été déposées par les actionnaires".<sup>22</sup> Quant aux deux actionnaires institutionnels de la Corporation, soit Eaton's Canada Limited ("Eaton") et La Compagnie Financière du Groupe Victoire ("Victoire"), institution financière française, ils s'étaient "engagés respectivement par convention de blocage à accepter l'offre éventuelle de Desjardins".<sup>23</sup> La nouvelle société qui a commencé ses opérations le 1er janvier 1994, regroupe les filiales de la Société financière des caisses Desjardins et celles de la Corporation du Groupe La Laurentienne (voir organigramme), à l'exception de la filiale Laurentienne Générale, Compagnie d'Assurance inc., qui est spécifiquement exclue de la transaction.<sup>24</sup> Cependant l'entente a permis l'acquisition par l'Assurance-vie Desjardins de la Corporation d'assurances de personnes La Laurentienne (communément appelée l'Ancienne Laurentienne Vie).<sup>25</sup> Les activités des filiales de la SFDL correspondent aux "quatre piliers" de l'industrie des services financiers : services bancaires (Banque Laurentienne du Canada), d'assurance, de fiducie et de valeurs mobilières.

Au moment de la restructuration des instances décisionnelles de la Confédération, la composition des conseils d'administration des sociétés de portefeuille a aussi été revue. Les administrateurs de la Confédération ne sont plus automatiquement administrateurs des sociétés de portefeuille et on a réduit le nombre d'administrateurs de celles-ci. Dorénavant un comité de nomination formé de sept administrateurs de la Confédération, provenant de sept fédérations différentes, examine les candidatures reçues des fédérations, en fonction de deux critères : la compétence et l'équité dans la représentation régionale. Sur ce dernier point, le partage des postes d'administrateurs au conseil d'administration de la Confédération, guide la proportion de postes réservés aux représentants de chacune des fédérations sur l'ensemble des entités corporatives du Mouvement. En effet, Montréal a droit à cinq dix-huitièmes des postes, Québec à trois dix-huitièmes, Centre du Québec à deux dix-

---

<sup>22</sup> Daniel Roussel, "Nominations à la Société financière Desjardins Laurentienne", **Communiqué de presse Desjardins**, 23 décembre 1993.

<sup>23</sup> Daniel Roussel et Louise Roy, "Le Mouvement des caisses Desjardins et la Corporation du Groupe La Laurentienne annoncent leurs intentions relatives à la création de la Société financière Desjardins Laurentienne", **Communiqué de presse conjoint**, 20 octobre 1993.

<sup>24</sup> Daniel Roussel et Louise Roy, "Création de la Société financière Desjardins Laurentienne, un nouveau géant financier", **Communiqué de presse Desjardins**, 7 juillet 1993.

<sup>25</sup> Claude Béland, "Regroupement de la Société financière des caisses Desjardins et du Groupe La Laurentienne", **Lettre aux présidentes, présidents, directrices et directeurs des caisses Desjardins**, 7 juillet 1993.

huitièmes et les autres fédérations à un dix-huitième. Les Fédérations proposent des candidats parmi leurs dirigeants mais pourraient aussi les choisir parmi d'autres dirigeants de caisse. Les propositions de candidatures préparées par le comité de nomination doivent être approuvées par le conseil d'administration de la Confédération avant d'être communiquées aux sociétés de portefeuille qui les intègrent à leur processus légal d'élection des administrateurs. Dans certaines sociétés, il y a des postes réservés à des administrateurs externes indépendants, qui en pratique, sont comblés par des personnes qui sont aussi proposées par Desjardins bien que tout actionnaire minoritaire ait le droit de proposer des candidats. Cependant, la SFDL et Investissement Desjardins (SID) ont des **actionnaires minoritaires institutionnels** (d'une part "Victoire" et "Eaton" et d'autre part la Caisse de dépôt et placement du Québec) qui ont des postes d'administrateurs réservés et qui proposent eux-mêmes leurs candidats.<sup>26</sup>

Les sociétés de portefeuille sont donc sous le contrôle de la Confédération. Une caisse peut acquérir "une seule action non participante comportant droit de vote de toute société de portefeuille contrôlée par la confédération" (art. 258) mais ne peut directement détenir (pas plus d'ailleurs que les fédérations et la Confédération) des actions des sociétés filiales relevant d'une société de portefeuille contrôlée par la Confédération. Le contrôle serré qu'assure ainsi la Confédération sur les sociétés de portefeuille lui permet de faire appel à d'autres investisseurs sur le marché financier en plus de faire appel au réseau des caisses pour combler les besoins de capitaux des sociétés filiales. La Confédération s'est donnée comme règle de détenir au moins 67 % des actions des sociétés de portefeuille alors que, dans les sociétés filiales, elle pourrait se contenter d'être majoritaire. La loi est par ailleurs formelle sur la nécessité d'un contrôle majoritaire : "une confédération doit se départir, dans le délai fixé par l'inspecteur général, de toutes les actions qu'elle détient dans une société de portefeuille, dès qu'elle ne la contrôle plus" (art. 469). De même, une société de portefeuille doit également se départir de toutes les actions d'une société filiale dès qu'elle ne la contrôle plus (art. 470, paragraphe 4). Le gouvernement du Québec, représenté par l'Inspecteur des institutions financières, a donc voulu simplifier ses modes de contrôle des caisses et de leurs «intégrations»<sup>27</sup> en faisant affaire avec un seul interlocuteur : la Confédération. Il va de soi que les exigences gouvernementales se reflètent dans la nouvelle loi.

---

<sup>26</sup> Ce paragraphe est tiré de l'entretien réalisé avec Pauline d'Amboise, Confédération des caisses Desjardins, juin 1994.

<sup>27</sup> Voir François-Albert Angers, "Les mécanismes d'intégration, clef de l'économie coopérative", pp. 59-69, dans **La coopération : de la réalité à la théorie économique**, tome 1 : **Le monde vivant de la coopération**, Montréal, Fides, 1974.

## Nouvelles formes de capitalisation : le "nerf de la guerre"

La capitalisation d'une institution comme le Mouvement des caisses Desjardins est importante pour plusieurs raisons. D'abord, elle constitue un élément de sécurité pour les membres en cas de période difficile (une trop faible capitalisation n'explique-t-elle pas en partie les difficultés rencontrées par les institutions d'épargne et de crédit américaines, *Savings and Loans* ?<sup>28</sup>). Ensuite, l'avoir propre est constitué en grande partie de réserves sur lesquelles il n'y a pas d'intérêt à payer<sup>29</sup> et peut permettre des acquisitions ou des prises de contrôle importantes. La capitalisation constitue cependant un problème sérieux pour les coopératives. Comme l'écrit Christopher S. Axworthy, "it is clear why the principles make capital accumulation difficult in co-operative - it is because they are based upon an anti-capitalistic philosophy"<sup>30</sup> Les membres ne sont pas incités à investir dans leur coopérative puisqu'un plus grand nombre de parts ne donne pas plus de pouvoir et que, par ailleurs, l'intérêt limité sur le capital social fait que ce taux ne reflète pas entièrement la rentabilité de l'activité : les surplus ne vont pas à des investisseurs mais à des membres. Il faut aussi reconnaître que jusqu'à tout récemment "little or no research has been carried out to ascertain whether an under what conditions members could be encouraged to invest more in their cooperatives and credit unions".<sup>31</sup> Cependant, du côté de Desjardins, il y a eu des efforts importants qui ont porté fruits, comme nous le verrons, avec le développement de nouvelles formes de capitalisation.

Dès le milieu des années 1980, le *National Task Force on Co-operative Development* écrivait dans son rapport : "the capitalization problem appears to be most acute in the co-operative financial service sector - particularly in many parts of the credit union and caisse populaire system".<sup>32</sup> Dans le cas du Mouvement des caisses Desjardins, la capitalisation (l'avoir propre) était constituée jusqu'ici des réserves (trop-perçus réinvestis) et du fonds souscrit par les membres, les parts sociales (remplacées par des parts de qualification en vertu de la nouvelle loi). Or la croissance rapide du Mouvement Desjardins (des actifs qui ont quadruplé en dix ans passant de 11,5 milliards en 1979 à 44,2 milliards en 1989)<sup>33</sup> explique en partie que le ratio de capitalisation avait plutôt diminué au lieu

---

<sup>28</sup> Stefan Dab, *La débâcle des caisses d'épargne américaines. Une crise financière sans précédent*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1992, 146 p.

<sup>29</sup> En 1993, le capital du Mouvement "se compose à plus de 85 % de fonds autogénérés et sans obligation de rémunération et à 10 % de parts permanentes dont la rémunération est versée selon les trop-perçus non répartis". Le Mouvement des caisses Desjardins, *Rapport annuel 1993, Revue financière*, p. 20.

<sup>30</sup> Christopher S. Axworthy, "Capital accumulation in Co-operatives and Credit Unions", in Murray Fulton and Aina Kagis, *Capital Formation in Co-operatives: Social and Economic Considerations*, Windsor, Canadian Association for Studies in Co-operation, 1988, p. 16

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 194.

<sup>32</sup> National Task Force on Co-operative Development, *A Co-operative Development Strategy for Canada*, Ottawa, Co-operative Housing Foundation, 1984, p. 44.

<sup>33</sup> Les actifs atteignent 58,6 milliards en 1993, excluant ceux provenant du regroupement avec le Groupe La Laurentienne. Le Mouvement des caisses Desjardins, *Rapport annuel 1993, Revue financière*.

d'augmenter<sup>34</sup>. Il y avait là un effet de croissance puisque le rapport bénéfices non répartis / actif cumulé depuis 1983 s'était "apprécié passant de 2,8 % à 3,4 % en 1987" mais le capital social avait diminué passant de 4,2 % à 1,1 % au cours de la même période<sup>35</sup>. "En résumé, écrit Daniel Lavoie, les caisses ont vu leur capital social diminuer dramatiquement depuis 1980 et ont dû compenser par une très forte augmentation de leur réserve pour soutenir une croissance exceptionnelle. Toutefois, l'augmentation de la réserve n'a quand même pas été suffisante pour empêcher le taux de capitalisation de décroître"<sup>36</sup>. Il faut cependant nuancer pour deux raisons. Premièrement, "la capitalisation des caisses avant la nouvelle loi, comprenait du capital social qui était alors comme de l'épargne stable ; on avait même déjà assorti au compte capital social une assurance double indemnité au décès, il était alors une sorte d'assurance-vie épargne. Quand on a redéfini les nouvelles normes de capitalisation, on a distingué entre cette épargne stable et le vrai capital. Le capital social a alors diminué considérablement simplement parce qu'une grande partie a été transformée en épargne stable. Le capital n'est pas sorti de Desjardins, mais la capitalisation a été remise dans des proportions justes.<sup>37</sup> Deuxièmement, "dans le secteur des institutions financières, la préoccupation d'être capitalisée adéquatement est relativement récente puisqu'elle n'est apparue qu'avec la crise économique du début des années 1980".<sup>38</sup> Telle était la situation qui a conduit à une nouvelle loi qui devait amener une exigence de capitalisation à 5 % au lieu de 3,5 %.<sup>39</sup> En pratique cependant, non seulement les caisses doivent se conformer à cette norme légale et l'ont déjà dépassée (avec un ratio de capital qui atteint 6,2 % en 1993), mais leurs règlements vont plus loin puisque le Mouvement adhère volontairement aux normes de capitalisation de la Banque des règlements internationaux (BRI) et les a aussi dépassées. En effet son ratio de capital s'élevait à 8,8 % en 1993, comparativement à une norme internationale de 8 % de l'actif pondéré.<sup>40</sup>

---

<sup>34</sup> Selon Daniel Lavoie, la capitalisation du Mouvement Desjardins serait passée de 7,8 % en 1980 à 5,0 % en 1987 alors que dans les banques ce taux augmentait au cours de la même période de 3,8 % à 5,2 %. Daniel Lavoie, **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**, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1988, p. 6.

<sup>35</sup> Daniel Lavoie, *Ibid.*

<sup>36</sup> Daniel Lavoie, *Ibid.*, p. 12.

<sup>37</sup> Entretien avec Daniel Roussel, Confédération des caisses Desjardins, juin 1994.

<sup>38</sup> Entretien avec Robert Léveillé, Confédération des caisses Desjardins, juin 1994. Voir note 28, référence sur l'échec des *Savings and Loan* aux États-Unis. Et voir Jacques Forget, **Le scandale des caisses d'entraide**, Montréal, Bibliothèque finance, 1981, 186 p.

<sup>39</sup> Dès 1988-1989, le ratio de capital s'est amélioré en vue de satisfaire à cette exigence passant de 3,8 % à 4,07 % (Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, **Rapport annuel 1989**, p. 6). Cela ne s'est pas fait sans un ralentissement de la croissance dans les caisses.

<sup>40</sup> Le Mouvement des caisses Desjardins, **Rapport annuel 1993**, *Revue financière*, p. 20.

À l'autocapitalisation par la pratique du réinvestissement des réserves<sup>41</sup>, la loi de 1988 a ajouté un instrument susceptible d'améliorer la capitalisation des caisses puisqu'elle leur permet d'émettre directement du capital ou encore de ristourner les excédents sous forme de **parts permanentes** et de **parts privilégiées** (art. 273). Ces parts sont comptabilisées dans l'avoir propre du Mouvement des caisses Desjardins pour le calcul de la base d'endettement. Si les parts permanentes ne se voient pas imposer de limites dans le calcul de la base d'endettement, les parts privilégiées émises par chacune des caisses ou par une fédération ne doivent pas, elles, dépasser 1 % des dettes d'un réseau caisses-fédération. Ces parts permanentes et privilégiées qui ne sont offertes qu'aux membres, sont transférables entre les membres, y compris les membres auxiliaires (art. 75 et art. 83). Elles pourraient cependant se retrouver dans les mains d'un tiers puisqu'il est prévu qu'elles pourraient être "données en garantie par un membre ou un membre auxiliaire" mais, même dans ce cas, elles ne "peuvent être transférées à nouveau qu'aux membres de la caisse qui les a émises."

Au début de 1990, les caisses ont commencé à émettre des parts permanentes (une première tranche de 75 millions de dollars a alors été émise; en 1994 cent trente mille membres détiennent des parts permanentes et l'encours est de 375 millions de dollars, ce qui représente 15 % de la capitalisation totale du réseau.<sup>42</sup>) Du point de vue des membres, ces parts ont un certain attrait en raison notamment des incitatifs fiscaux consentis du moins pour les premières années (car ils sont disparus en 1993) et du rendement versé. Desjardins a également mis en place un marché secondaire afin de donner aux parts permanentes la liquidité nécessaire à tout titre de capitalisation. Ces parts ne sont pas spéculatives : elles donnent droit à un intérêt déterminé par l'assemblée annuelle des membres de la caisse qui ne doit pas excéder le maximum déterminé par règlement de la Confédération. Actuellement ce maximum est de 1 % de plus que le taux sur un dépôt à terme d'un an. Ceci dit, il n'en demeure pas moins que le paiement d'intérêts sur ces parts "modifie la règle de répartition des trop-perçus en ajoutant notamment la possibilité pour une caisse d'affecter une partie de ses trop-perçus au paiement d'un intérêt sur les parts permanentes ou à la constitution d'une réserve de stabilisation".<sup>43</sup>

Si la loi permet à la caisse de ristourner une partie de ses trop-perçus sous forme de parts permanentes (art. 273), elle ne lui permet pas cependant de transformer directement en parts permanentes, les intérêts qu'elle paie sur celles-ci (comme c'est le cas pour le versement de

---

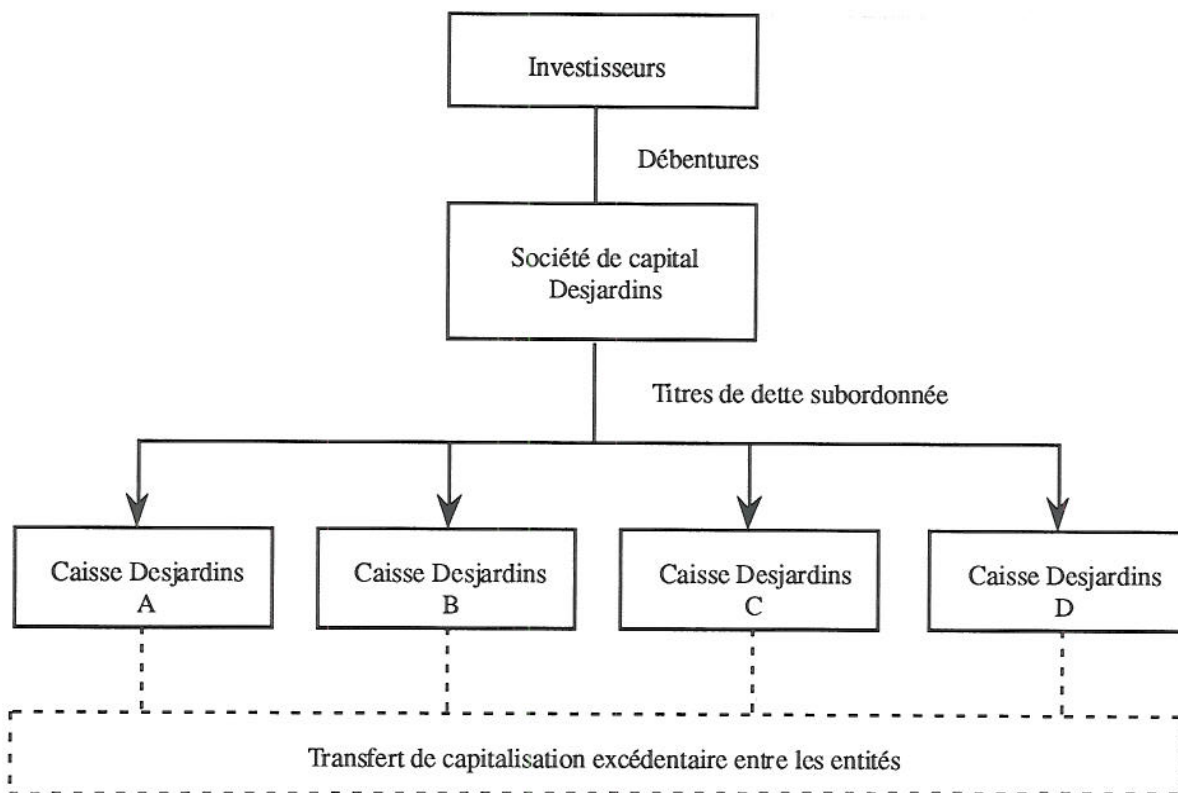
<sup>41</sup> "Traditionnellement, avant les nouvelles normes de capitalisation, on versait *grosso modo*, 10 % des trop-perçus à la réserve générale et le reste était ristourné aux membres." Entretien avec Daniel Roussel, Confédération des caisses Desjardins, juin 1994.

<sup>42</sup> Claude Béland, *Notes pour une allocution lors de l'assemblée générale annuelle de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins*, Montréal, 27 mars 1994, p. 6.

<sup>43</sup> *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, Projet de loi 70 (1988, chapitre 64)*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1988, notes explicatives, p. 3.

dividendes sur les actions) et les **ristournes** sous forme de parts étaient peu répandues jusqu'à maintenant. Toutefois, "des mécanismes afin de permettre aux détenteurs de parts permanentes de réinvestir leurs intérêts sous forme de parts permanentes et la possibilité de permettre à la caisse de verser ses ristournes sous forme de parts permanentes pour accroître sa capitalisation seront disponibles en 1995".<sup>44</sup> On peut voir l'enjeu monétaire considérant qu'une somme totale de 26,7 millions de dollars a été versée en ristournes par 20 % des caisses en 1993<sup>45</sup> et que les intérêts sur les parts permanentes s'élèvent à une vingtaine de millions de dollars.

La société de capital Desjardins  
Schéma de fonctionnement\*



\* La flèche indique le sens du flux monétaire (paiement); le descriptif indique la nature du titre obtenu en contrepartie du paiement.

À la gamme des sources de capitalisation des caisses, constituée principalement des réserves, des parts permanentes et éventuellement des intérêts sur celles-ci et des ristournes sous forme de parts permanentes, le Mouvement a ajouté en 1994, un «**titre Desjardins**», avec l'adoption à l'Assemblée nationale d'une loi modifiant la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit. Ce nouvel outil de capitalisation, comme les parts permanentes, "respecte en tout point" la "nature coopérative" du Mouvement Desjardins car il s'agit de titres de dette subordonnée. Par conséquent les détenteurs

<sup>44</sup> Entretien avec Robert Léveillé, Confédération des caisses Desjardins, juin 1994.

<sup>45</sup> Le Mouvement des caisses Desjardins, **Rapport annuel 1993, Rapport des activités**, p. 24.

de ces titres n'auront aucun droit de vote.<sup>46</sup> Cette «**débenture Desjardins**», a obtenu la cote A de l'agence de crédit Canadian Bond Rating Service.<sup>47</sup> "la même cote que les autres grandes institutions bancaires canadiennes", lesquelles assurent déjà jusqu'à "30 % de leur financement grâce à ces titres de dette".<sup>48</sup> Les titres de dette individuels émis par chacune des caisses sont regroupés dans la **Société de capital Desjardins**, une nouvelle société rattachée à la Confédération, comme la Corporation de fonds de sécurité de la Confédération Desjardins. La Société de capital a été créée pour exercer une "fonction de «passerelle» entre les caisses émettrices et l'investisseur institutionnel ultime".<sup>49</sup> Les capitaux recueillis par la Société auprès des investisseurs, sont réinvestis dans les caisses Desjardins par l'entremise de titres de dette admissibles à la capitalisation de chacune d'elles au prorata de leurs actifs respectifs. Cette passerelle (voir schéma) donne aux caisses Desjardins "un accès au marché des capitaux institutionnels canadiens, nord-américains ou autres. Ce marché est constitué de grands investisseurs institutionnels, notamment les fonds de retraite, les compagnies d'assurance et les grandes corporations".<sup>50</sup> Par l'entremise de leur fédération et de la Corporation du fonds de sécurité de la Confédération Desjardins, les caisses qui n'en auront pas besoin pourront faire bénéficier d'autres composantes du réseau coopératif, du nouvel apport en capitaux, accentuant ainsi la pratique des «vases communicants».

Enfin, en ce qui concerne la capitalisation entendue plus largement encore, il faut rappeler que les sociétés filiales, grâce aux sociétés de portefeuille, peuvent trouver une source nouvelle de capitalisation puisqu'elles ont accès aux capitaux investis par des **actionnaires minoritaires**.

Reconnaissant que "plusieurs s'interrogent de la tournure capitaliste que pourrait prendre le Mouvement" avec l'émission de nouveaux titres (et nous pouvons ajouter la formation de holdings et la multiplication de sociétés filiales), le président Claude Béland répond que "le capital en soi" n'est pas nécessairement "capitaliste" puisque qu'il n'est "vraiment capitaliste [que] lorsqu'il devient la mesure de la propriété et du contrôle". Or, selon lui, les parts permanentes qui ne donnent pas droit de vote, respectent "la règle démocratique qui veut que chaque personne détienne un seul vote". Il s'agirait donc d'un "capital coopératif".<sup>51</sup> De même le nouveau titre Desjardins est un "titre coopératif", c'est-à-dire un titre : "qui reconnaît les caisses comme le fondement même du Mouvement; qui fait en sorte que le capital ne soit pas la mesure de la propriété, ni du contrôle, ni du partage des bénéfices" tout en étant un titre "fortement sécuritaire et négociable, dont les promesses

---

<sup>46</sup> Carole Foster, Le mouvement des caisses Desjardins pourra émettre son propre titre de capitalisation, **Communiqué de presse Desjardins**, 20 juin 1994.

<sup>47</sup> Entretien avec Robert Léveillé, Confédération des caisses Desjardins, juin 1994.

<sup>48</sup> Robert Dutrisac, "Desjardins obtient «une passerelle» vers le capital institutionnel", **Le Devoir**, 21 juin 1994.

<sup>49</sup> Carole Foster, *Loc. cit.*, 20 juin 1994.

<sup>50</sup> Daniel Roussel, "La Société de capital Desjardins", **Communiqué de presse Desjardins**, 27 mars 1994.

<sup>51</sup> Claude Béland, *Loc. cit.*, 20 mars 1989, p. 8.

de rendement sont crédibles et intéressantes"<sup>52</sup> et donc conçu pour plaire aux investisseurs institutionnels. Chez Desjardins, on rappelle qu'on "doit trouver des outils qui sont propres à notre mode de gestion et nos structures, parce que le mode de participation est différent dans une coopérative".<sup>53</sup> En principe "les nouveaux instruments de capitalisation ont été faits pour que les caisses ensemble tirent avantage de leur pouvoir, du pouvoir qu'elles ont de se regrouper. C'est la force du regroupement qui fait qu'elles vont bénéficier sur le marché de meilleurs taux, d'une bonne cote de crédit, qu'elles sont capables d'émettre à des fonds de pension sans qu'ils se demandent si la caisse "x" va bien, car c'est l'ensemble des caisses, c'est le Mouvement Desjardins en entier qui est considéré. C'est l'équivalent des grossistes d'autres secteurs".<sup>54</sup> Il apparaît cependant que, même si elles ne sont pas apparues dans ce but, ces innovations renforcent considérablement le pouvoir de la Confédération et qu'elles ne sont cohérentes au regard de la mission du Mouvement Desjardins que dans la mesure où cette dernière a été redéfinie.

## **Nouvelle mission : le développement économique du Québec**

La décision prise au tournant des années 1970, de contribuer au développement économique par la voie de l'investissement et celle prise en 1986, au niveau du Mouvement, de faire davantage de financement industriel et commercial constituent un tournant majeur au niveau de la mission de Desjardins. Cette nouvelle orientation<sup>55</sup> constitue une transformation importante des objectifs et du rapport d'activités et même du rapport aux membres. À l'origine, l'activité des caisses se limitait à la communauté locale : il s'agissait de lutter contre les prêts usuraires en développant l'épargne et en offrant des prêts pour dépanner les familles en difficulté ou pour aider les agriculteurs à améliorer leurs exploitations (ces deux catégories sociales étaient exclues des banques).<sup>56</sup> Après la seconde guerre mondiale et surtout avec l'avènement de la société de consommation dans les années 1960, les caisses alors solidement implantées dans le milieu urbain se sont ouvertes aux prêts à la consommation : leur croissance fut impressionnante aussi bien en termes de membres que d'actifs. Cette modernisation se situait en continuité avec les objectifs initiaux. Cependant, il en va autrement

---

<sup>52</sup> Claude Béland, *Loc. cit.*, 27 mars 1994, p. 7.

<sup>53</sup> Entretien avec Robert Léveillé, Confédération des caisses Desjardins, juin 1994.

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> Voir Benoît Lévesque, "Les coopératives au Québec. Un secteur stratégique, à la recherche d'un projet pour l'an 2000", *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, vol. 60, no 2, 1989, p. 185.

<sup>56</sup> Yves Roby, *Alphonse Desjardins et les Caisses populaires 1854-1920*, Montréal, Fides, 1964.

Voir Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: Desjardins et la naissance des caisses populaires*, Montréal, Québec/Amérique, 1990, p. 237 sq. Voir également la thèse de Yvan Rousseau, *L'enracinement et la transformation d'un mouvement social. La Fédération régionale des caisses populaires Desjardins du centre du Québec et ses établissements affiliés 1909-1970*, Trois-Rivières, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières (Sous la direction de Roger Levasseur, Centre d'études québécoise), 1993, p. 371 sq.

lorsqu'au début des années 1970, les Caisses, à l'invitation de l'État québécois, décident de faire du développement économique un de leurs principaux objectifs de croissance. Conformément aux visées du nationalisme économique, le Mouvement Desjardins cherchera désormais à renforcer le contrôle autochtone de l'économie québécoise et à empêcher que d'importantes entreprises capitalistes (québécoises) ne passent en "des mains étrangères".

Ce tournant s'est fait assez rapidement et n'est pas encore tout à fait complété. Au niveau du financement, si les prêts hypothécaires arrivent toujours en tête du portefeuille de prêts du Mouvement des caisses Desjardins, il n'en demeure pas moins qu'une nouvelle catégorie est apparue, celle du crédit commercial et industriel et que cette catégorie a connu au cours des dernières années une croissance qui dépasse celle de toutes les autres catégories. Les prêts aux entreprises sont passés de 150 millions de dollars en 1975, soit 1,6 % des prêts consentis par le Mouvement Desjardins à 2 milliards de dollars en 1980, à 6,8 milliards en 1989 et plus de 10,2 milliards en 1993.

**Tableau I : Composition du portefeuille de prêts<sup>57</sup>**

Catégories de prêts	1980	1989	1993
Crédit hypothécaire résidentiel	60,2 %	54,2 %	54,3 %
Crédit à la consommation	23,2 %	17,0 %	17,2 %
Crédit agricole	05,1 %	03,8 %	03,1 %
Crédit commercial et industriel	09,8 %	22,1 %	22,5 %
Institutions	01,7 %	02,9 %	02,9 %

En ce qui concerne l'ensemble du marché du crédit commercial et industriel au Québec, le Mouvement Desjardins arrive maintenant bon premier avec 24 % de ce marché alors que son plus proche concurrent, la Banque Nationale, n'obtient que 15,7 %.<sup>58</sup>

De plus, le Mouvement Desjardins est devenu depuis le milieu des années 1970 l'un des plus importants partenaires de l'État québécois pour le développement économique : la Caisse de dépôt et placement du Québec investit par exemple dans Investissement Desjardins alors que la Caisse

<sup>57</sup> Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, **Rapport annuel 1980, Rapport annuel 1989** ; Le Mouvement des caisses Desjardins, **Rapport annuel 1993, Revue financière**.

<sup>58</sup> Viennent ensuite la Banque Royale avec 6,6 %, la Banque de Montréal avec 6,4 %, la Banque Toronto Dominion avec 3,9 %, la CIBC avec 2,9 % et la Banque Scotia avec 1,5 %. Voir Valérie Beauregard, "Desjardins: plus que jamais numéro 1", **La Presse**, 26 mars 1994, C2.

centrale Desjardins achète des obligations du Québec et offre des services aux entreprises et institutions québécoises. Cette volonté d'appui au développement économique a exigé la mise en place de nouvelles institutions et la transformation de l'organigramme du Mouvement. Aujourd'hui Desjardins est en mesure de participer au développement économique, à tous les niveaux. Ainsi, en plus de la caisse qui peut, depuis la nouvelle loi, investir dans des actions ou titres d'emprunt non garantis d'entreprises situées sur son territoire (art. 257) mais dont l'ensemble des placements ne doit pas dépasser 2 % de l'actif de chaque caisse (art. 260) ; en plus des fédérations dont certaines avant même la nouvelle loi, ont mis sur pied leurs propres fonds d'investissement régionaux ; le Mouvement a mis sur pied des institutions ad hoc telle la **Société d'investissement Desjardins**<sup>59</sup> en 1971, maintenant **Investissement Desjardins (SID)**, un holding chapeautant à l'heure actuelle les filiales suivantes : **Tremplin Desjardins** pour des prises de participation dans les PME québécoises pour des investissements se situant entre 100,000 dollars et un demi million de dollars; **Capital Desjardins** pour des investissements se situant entre 1 et 10 millions de dollars; et **Gestion Desjardins** pour des investissements en capital de risque de plus de 10 millions de dollars.

À cet ensemble, il faut ajouter les **Sociétés régionales d'investissement (SRI)** pour le démarrage et le développement des PME dans les régions. En effet, en 1992, le Mouvement Desjardins a décidé de participer "comme partenaire principal à la création d'un réseau québécois de sociétés régionales d'investissement (SRI)". Ces sociétés de capital de risque pour des montants se situant entre 50,000 et 250,000 dollars ne font pas partie de l'organigramme du Mouvement Desjardins puisque la participation de ce dernier y est minoritaire. Les autres partenaires également minoritaires sont la Caisse de dépôt et placement du Québec (une société d'État), le Fonds de solidarité des travailleurs (un fonds contrôlé par une centrale syndicale, la Fédération des travailleurs du Québec) et la Banque Nationale. "La participation du Mouvement des caisses Desjardins aux SRI se fait par l'intermédiaire d'Investissement Desjardins qui versera plus de 20 millions de dollars d'ici cinq ans."<sup>60</sup>

Comme on peut le constater, cet objectif nouveau, le développement économique du Québec, ne peut être atteint que par les caisses prises individuellement. Il a donc exigé non seulement de nouvelles institutions mais aussi une certaine centralisation du pouvoir. D'une part, ce nationalisme économique redonne au Mouvement Desjardins un projet mobilisant, d'autre part, il favorise la montée d'une nouvelle catégorie de membres comme le manifestent les guichets pour comptes commerciaux qu'on retrouve maintenant dans toutes les caisses à côté des guichets pour comptes

---

<sup>59</sup> La SID avait été créée pour des prises de participations minoritaires en actions ordinaires (30% à 50%) dans les grandes entreprises privées québécoises.

<sup>60</sup> Le Mouvement des Caisses Desjardins, **Rapport annuel 1992**, p. 14.

personnels. Le rapport d'activités est également modifié puisqu'un des objectifs principaux consiste dorénavant à renforcer le contrôle québécois francophone sur les entreprises. En reprenant les paroles d'Alphonse Desjardins, certains hauts dirigeants situent ces changements en continuité avec le projet initial puisque, selon eux, il s'agit de "régler la question sociale en intervenant sur le terrain économique."<sup>61</sup> Mais, comme l'intervention sur ce terrain ne peut maintenant être faite efficacement qu'à l'échelle nationale, il faut des institutions telles les sociétés de portefeuille qui agissent à cette échelle. Conjugué avec d'autres influences allant dans le même sens (p. ex. le contrôle étatique exercé par l'Inspecteur des institutions financières au moyen de la loi sur les caisses), le changement dans la mission des caisses a contribué grandement non seulement à une plus grande centralisation mais également à légitimer cette dernière.

Par ailleurs, le Mouvement Desjardins n'a pas cessé de s'impliquer dans le dossier du social et des coopératives, qu'il s'agisse de l'habitation, de la création d'emplois ou encore dans ce qu'on appelle plus largement le communautaire. En 1989, le Mouvement a conclu des ententes de coopération avec cinq groupes coopératifs québécois, soit la Fédération des coopératives en milieu scolaire, la Conférence des coopératives forestières, la Fédération des coopératives funéraires, la Fédération des coopératives de travail et la Confédération des coopératives d'habitation. Ce "maillage coopératif" vise "à aider ces groupes à consolider leurs assises, soit par le prêt de ressources humaines spécialisées, soit par l'achat de biens et services ou par la collaboration à des projets d'intérêt commun".<sup>62</sup> De plus, en 1993, le Mouvement des caisses Desjardins à travers ses composantes, a versé 15,6 millions de dollars en dons et commandites pour des projets dits du milieu : services à la communauté (20,5 %), développement économique (15,1 %), éducation (13,2 %), loisirs et sports (13,1 %), oeuvres humanitaires (11,0 %), culture (8,8 %), pastorale (6,3 %), coopératives (3,0 %), environnement (2,5 %), autres (6,5 %).<sup>63</sup> Cet engagement découle à la fois de la nature coopérative du Mouvement et de l'enracinement des Caisses dans les communautés locales. Il faudrait sans doute le comparer à celui des entreprises capitalistes qui assument leur "responsabilité sociale" à travers des fondations ou autrement. Il faut cependant admettre qu'on ne trouve pas dans le milieu bancaire, par exemple, des bilans sociaux-économiques comparables à ceux du Mouvement des caisses Desjardins. Il ne fait aucun doute que pour le moment cette institution en mutation appartient au grand secteur de l'économie sociale.

---

<sup>61</sup> C'est ce qu'affirmait Raymond Blais en 1986 alors qu'il était président du Mouvement.

<sup>62</sup> Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, **Rapport annuel 1989**, p. 9.

<sup>63</sup> Le Mouvement des caisses Desjardins, **Rapport annuel 1993, Revue des activités**, p. 28.

## Nouveaux produits et services : un défi de taille

Depuis plusieurs années, le Mouvement des Caisses Desjardins qui n'était pas soumis à la loi canadienne des banques en raison de son statut coopératif et d'une incorporation québécoise, pouvait offrir des services dans les divers secteurs financiers : l'épargne et le crédit, l'assurance générale et l'assurance-vie, les services de fiducie et le courtage en valeurs mobilières. Depuis le décloisonnement, les banques peuvent en faire autant mais le Mouvement Desjardins a encore une longueur d'avance avec un réseau de caisses locales plus important que celui de l'ensemble des banques sans compter plus de 1 600 guichets automatiques et les dizaines de milliers de terminaux aux points de vente (plus de 15 000 en 1994). Dans la mesure où la Caisse constitue un **guichet unique** (*one stop banking*) où l'ensemble des produits et services sont offerts, on entrevoit l'intérêt de maintenir et même de renforcer ce réseau tout en misant sur "l'éventail de ses produits et services financiers pour maintenir son avance, pour contrer les offensives sans cesse grandissantes de ses principaux concurrents et pour satisfaire les besoins de ses membres".<sup>64</sup> Chez Desjardins, le défi de la recherche et de l'innovation (nouveaux produits et services) est un "défi de taille", il y a un "risque à être premier, c'est de penser qu'on le sera toujours", rappelle le président du Mouvement pour qui "c'est maintenant un mot d'ordre" : "nous mettons l'accent sur l'innovation" rappelant que l'Option Multiprojets du prêt hypothécaire Desjardins "en est un bel exemple".<sup>65</sup>

La liste des services qu'une caisse peut offrir si l'on s'en tient à la nouvelle loi<sup>66</sup>, est vraiment impressionnante: 1- il s'agit sans doute de **recevoir des dépôts des membres et de leur consentir du crédit** et cela également pour une fédération (dépôt seulement), une confédération (dépôt seulement), la Caisse centrale Desjardins (dépôt seulement), le gouvernement du Québec ou du Canada, une municipalité ou une commission scolaire du Québec ; 2- de **vendre des obligations** ou d'autres **titres d'emprunt** émis ou garantis par le gouvernement du Québec ou du Canada, par une municipalité ou une commission scolaire au Québec ; 3- d'agir, conformément à la loi, à titre de **courtier en valeurs** pour le placement des parts permanentes et des parts privilégiées qu'elle émet et pour le placement des valeurs mobilières d'une société de portefeuille contrôlée par la Confédération ; 4- d'émettre, endosser, accepter et escompter des billets à ordre, lettres de change, mandats et autres **effets négociables**, y compris recevoir des dépôts transférables par ordre à des tiers; 5- d'offrir des services de **gestion d'encaisse, de télétrésorerie et d'affacturage** ; 6- d'acquérir et vendre des **chèques de voyage** ; 7- de fournir ou offrir un service de **cartes de**

---

<sup>64</sup> Yves Morency, *Loc. cit.*.

<sup>65</sup> Claude Béland, *Loc. cit.*, 27 mars 1994, p. 8.

<sup>66</sup> Nous reprenons largement le texte des articles 213 et 214.

**paiement et de cartes de crédit**<sup>67</sup>; 8- d'offrir et administrer des **régimes d'épargne** dont l'enregistrement est prévu par la loi sur les impôts ; 9- de **percevoir le paiement de comptes de taxes**, d'électricité, de gaz, de téléphone et d'autres services publics ; 9- de délivrer, avec l'autorisation du ministre, des **plaques d'immatriculation d'automobile** ; 10- d'offrir en **vente des billets de loterie et des billets pour le transport urbain** ; 11- de souscrire des **parts dans une coopérative** et bénéficier des services qu'elle offre ; 12- de souscrire ou garantir, à même un **fonds social ou communautaire**, des fonds à des fins de propagande et d'éducation coopératives, de charité, de bienfaisance, d'éducation ou d'encouragement à l'art ou au sport ; 13- d'établir enfin un **régime de rentes** prévoyant des avantages pour ses employés, leur conjoint ou leurs dépendants. Il faut aussi ajouter que l'offre de certains de ces services n'a été possible que parce que le Mouvement Desjardins a joué un rôle de leader dans l'informatisation de ses services<sup>68</sup> et qu'il continue de l'être comme le montre le dossier du "**home-banking**" dans lequel on accorde une attention particulière aux jeunes adultes de 18 à 24 ans.<sup>69</sup> Aujourd'hui, Desjardins a un centre de traitement informatisé des opérations qui est "l'un des plus importants au monde dans le domaine bancaire".<sup>70</sup>

## **Nouveau Desjardins international**

Si le Mouvement des Caisses Desjardins a réussi à relever le défi de la concurrence au Québec, il découvre non seulement que celle-ci risque d'être encore plus vive dans les prochaines années mais il découvre également l'étroitesse du marché québécois. Comme le disait le président du Mouvement en 1989, l'année de la signature du traité de libre-échange canado-américain : "l'ouverture des diverses frontières nous force maintenant à nous comparer à d'autres". Et il ajoutait: "S'il est vrai que Desjardins est la première institution financière au Québec, il reste qu'il se classe 6e parmi les institutions de dépôt au Canada. Et quand on songe que la première institution bancaire canadienne a des actifs trois fois plus importants que les nôtres et que cette première banque canadienne se classe la 57e au monde, on réalise dès lors que nous ne pouvons dire mission accomplie et que nous

---

<sup>67</sup> Sur la décision d'offrir une carte de crédit voir Nicole Giroux, **Changement stratégique dans une institution : Le cas Visa Desjardins**, Gaëtan Morin, 1993.

<sup>68</sup> Sur le sujet, voir entre autres : Michel Beauchamp, "Changement organisationnel et expression du pouvoir de certains décideurs locaux: le cas inter-caisses", **Revue de l'Université de Moncton**, vol 21, no 2, 1990, pp. 77-94 ; Gaëtan Tremblay et Michel Beauchamp, **Évolution des nouvelles technologies d'information : transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins**, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1989 ; Ghislain C. Lévesque, Ginette Sheehy et Tho Hau Nguyen, **Renforcement de la position concurrentielle des caisses locales par le développement d'un système d'information stratégique**, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1989, 18 p.

<sup>69</sup> Daniel Roussel, Desjardins et Vidéoway, pour permettre aux jeunes de réaliser leurs rêves, **Communiqué de presse Desjardins**, 25 mars 1994.

<sup>70</sup> Claude Béland, *Loc. cit.*, 27 mars 1994, p. 7.

devons encore travailler à l'établissement d'une force encore plus grande".<sup>71</sup> Avec le mariage Desjardins-Laurentienne, sur la scène canadienne le Mouvement en 1994, a "fait un bond appréciable, passant du sixième au quatrième rang, talonnant de près la Banque de Montréal"<sup>72</sup> (en actifs dollars canadiens), la banque en troisième position, au sein des six principales banques à charte. Desjardins, "se retrouve dorénavant parmi les 150 premières institutions financières au monde, soit environ au 130e rang. À titre de comparaison, la Banque Dai-Ichi Kangyo du Japon occupe le premier rang avec un actif dépassant 500 G\$" <sup>73</sup> soit un actif 6,6 fois supérieur à celui du Mouvement Desjardins.

Il apparaît donc de plus en plus important au Mouvement Desjardins de **sortir du Québec** non seulement pour répondre aux besoins de ses membres (individus qui voyagent, PME exportatrices, etc.) mais aussi pour croître sur de nouveaux marchés. Certes sa présence internationale remonte à plusieurs années mais elle se situe plutôt dans le cadre des relations avec d'autres mouvements de coopératives financières ou de banques populaires<sup>74</sup> ou dans le domaine de l'aide au développement.<sup>75</sup> Aujourd'hui, les activités internationales du Mouvement ne sont plus confinées à l'intercoopération ou à la coopération internationale et isolées dans une société spécialisée, au contraire, elles sont "marquées par une coopération plus étroite que jamais entre ses diverses composantes"<sup>76</sup> et diverses initiatives ont été prises marquant une volonté encore plus ferme d'internationalisation du Mouvement.

Au niveau des regroupements internationaux, depuis plusieurs années, la Confédération des caisses Desjardins est associée au **Comité de liaison international de la coopération d'épargne et de crédit (CLICEC)** de l'Alliance coopérative internationale (ACI) et est membre de la **Confédération internationale du crédit populaire (CICP)** dont pour la première fois, un québécois, Jocelyn Proteau, président de la plus grande fédération de caisses du Québec, a été élu à la présidence du comité central.<sup>77</sup>

---

<sup>71</sup> Claude Béland, *Loc. cit.*, 20 mars 1989, p. 13.

<sup>72</sup> "Une occasion à saisir", dans Gilles Soucy (Éd.), *En perspective*, bulletin économique de Desjardins, vol. 4, no 3, mars 1994, p. 2.

<sup>73</sup> *Ibid.*.

<sup>74</sup> Marie-Claire Malo (sous la direction de) et Hervé Fährndrich, *Structure d'association et structure d'entreprise dans le Mouvement Desjardins*, Montréal, École des HÉC, Centre de gestion des coopératives, 1982, cahier no S-82-05, 33 p. (voir le schéma des relations avec l'environnement)

<sup>75</sup> Jean-Guy Desforges et Marie-Claire Malo, "L'expérience coopérative en coopération internationale", p. 83-112, dans Roméo Malenfant (Éd.), *L'internationalisation du milieu associatif québécois*, Montréal, Les Éditions du CEPAQ, collection Inter-Action, mars 1993.

<sup>76</sup> Le Mouvement des caisses Desjardins, *Rapport annuel 1993, Rapport des activités*, p. 12.

<sup>77</sup> Jean-Guy Trinque, "M. Proteau à la tête d'un regroupement international d'institutions financières", *L'entre gens*, Journal mensuel de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, vol. 17, no 8, octobre 1994.

Au niveau de la coopération internationale, il existe une société spécialisée, la **Société de développement international Desjardins (SDID)**, une institution non gouvernementale, à but non lucratif<sup>78</sup> qui est rattachée à la Confédération des caisses Desjardins. SDID est, au niveau mondial, "l'une des plus importantes sociétés d'appui-conseil associées au développement d'entreprises coopératives dans les secteurs de l'épargne et du crédit ainsi que de la bioalimentation".<sup>79</sup> Ses revenus de projets (plus de 12 millions de dollars en 1993) proviennent principalement de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et du ministère des Affaires étrangères du Canada. La SDID est présente dans plus de 20 pays, en Afrique, en Amérique latine, dans les Antilles, en Asie du Sud-Est et en Europe centrale et de l'Est. Au cours des dernières années, de plus en plus de ses activités ont été réalisées en collaboration avec des composantes du Mouvement, tant du réseau coopératif (Caisse centrale, Confédération, fédérations) que du côté des sociétés filiales (ex. : Assurance-vie Desjardins). Certaines autres réalisations sont issues de collaborations avec des partenaires coopératifs d'autres secteurs coopératifs québécois (Coopérative fédérée de Québec), du Canada anglais (Canadian Co-operative Association) et même de France (Centre international du Crédit mutuel de France).

Le Mouvement Desjardins a réalisé des maillages coopératifs avec des coopératives d'épargne et de crédit non seulement en Amérique du Nord (chez les francophones hors-Québec, au Canada anglais et aux États-Unis) mais aussi en Europe (principalement en France). En 1989, la **Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec**, a signé trois ententes de coopération avec les fédérations de caisses de l'**Ontario**, du **Manitoba** et de l'**Acadie**. Celles-ci sont devenues membres auxiliaires de la Confédération et jouissent à ce titre des mêmes avantages (accès aux services) que les membres réguliers sauf le droit de vote et l'éligibilité aux fonctions (la loi actuelle ne leur permet pas de devenir membre de plein droit, voir art. 446, 447 et 448). Outre les facteurs économiques justifiant cette affiliation, le nationalisme canadien-français a joué pleinement dans cette décision. Le président de la Fédération des caisses populaires du Manitoba pour expliquer pourquoi il avait préféré Desjardins aux *Credit Unions* du Canada anglais avoua qu'après "mûre réflexion, son choix s'était fixé sur Desjardins. Nos racines communes et notre toile de fonds culturelle semblable nous portaient naturellement vers ce Mouvement".<sup>80</sup> Et à l'occasion de l'affiliation de la Fédération des caisses populaires de l'Ontario avec le Mouvement, le président de

---

<sup>78</sup> Une société constituée sans capital action et sans but lucratif en vertu de la partie II de la Loi sur les corporations canadiennes, et par conséquent, exemptée des impôts sur le revenu. "Ses principales activités consistent à promouvoir, à mettre en oeuvre et à rendre autonomes des entreprises, institutions communautaires de pays en développement." SDID **Rapport annuel**, 1989.

<sup>79</sup> Le Mouvement des caisses Desjardins, **Rapport annuel 1993, Revue financière**, p. 44.

<sup>80</sup> Normand Collet, **Allocution lors de l'affiliation avec le Mouvement des caisses populaires Desjardins**, 27 juin 1989.

ce dernier affirmait qu'il y avait lieu de douter de la survie d'un peuple dont "les principaux centres de décisions économiques sont contrôlés de l'extérieur. Il faut réaliser, ajoutait-il, que nous, les francophones, possédons une nature coopérative qui nous a permis de bâtir un réseau d'institutions financières à notre image, qui nous est un outil de développement économique, un instrument de conservation de la race".<sup>81</sup> Ces accords contribuent à l'amélioration des relations entre le Québec et les francophones hors Québec.

À la même époque le Mouvement des caisses Desjardins et la **Canadian Co-operative Credit Society (CCCS)**, le géant financier coopératif du Canada anglais avec plus de 30 milliards d'actif et 1500 caisses (*credit unions*), tissaient entre eux des liens.<sup>82</sup> La CCCS se charge de la compensation des chèques de Desjardins au Canada et Desjardins de ceux de la CCCS au Québec. Enfin, comme nous le verrons, la Caisse centrale Desjardins a signé un accord de coopération avec la **US Central Credit Union** en 1993. Autre maillage coopératif, cette fois hors-Canada, un accord de coopération était signé avec le **Crédit mutuel de France** en décembre 1989 : collaboration au niveau des ressources humaines (relations entre cadres et dirigeants élus), des services à la clientèle ("syndication" des financements commerciaux et adressage réciproque de leurs clientèles commerciales, industrielles et financières), des opérations internationales (coopération en matière de transferts et paiements internationaux, crédits internationaux, etc.), du développement d'affaires (s'informer réciproquement sur les opportunités du marché dans le but d'élargir leurs clientèles et de prolonger ainsi chaque réseau dans le pays du partenaire) et du support technique (commercialisation des produits et services, informatique, etc.).<sup>83</sup> Relevons au passage que le Mouvement Desjardins et le Crédit mutuel de France sont de taille comparable aussi bien au niveau des sociétaires, des dépôts et des prêts.

Créée en 1979, la **Caisse centrale Desjardins**, qui a une mission de pourvoyeur de fonds au réseau Desjardins, a débuté ses activités en 1981. En tant que "grossiste" des caisses, elle effectue des émissions privées et publiques sur les marchés canadien et internationaux et contribue ainsi à la diversification des sources d'approvisionnement de fonds du Mouvement. L'approvisionnement sur les marchés internationaux est de 53 % à la fin de 1993.<sup>84</sup> La Caisse est aussi "responsable de la gestion et de l'évolution d'un important réseau de correspondants étrangers pour les opérations

---

<sup>81</sup> Claude Béland, **Notes de l'allocution prononcée lors de l'affiliation de la Fédération des Caisses populaires de l'Ontario**, 9 mai 1989.

<sup>82</sup> Laurier Cloutier, "Desjardins établit des liens avec le géant coopératif financier du Canada anglais", **La Presse**, 22 mars 1990.

<sup>83</sup> "Le Mouvement des caisses Desjardins du Québec et le Crédit mutuel de France signent un accord de coopération", **Communiqué de presse Desjardins**, 14 décembre 1989.

<sup>84</sup> Caisse centrale Desjardins, **Rapport annuel 1993**, message de la direction.

commerciales internationales des membres du réseau"<sup>85</sup>, entretenant déjà des "relations d'affaires avec plus de **450 banques dans 70 pays**"<sup>86</sup> notamment au Japon et en Suisse.<sup>87</sup> Certaines relations internationales sont intimement liées aux relations de Desjardins avec la communauté québécoise "de souche" ou formée des immigrants. Ainsi, de concert avec trois **banques du Viêt-nam**, la Caisse a démarré un programme de rapatriement de fonds vers ce pays, qui facilite le rapprochement entre le réseau Desjardins et la communauté vietnamienne au Québec. D'autre part, la Caisse a une filiale, la **Desjardins Federal Savings Bank**, qui constitue le premier établissement bancaire du Mouvement à l'extérieur du Canada, dans un État américain où séjournent de nombreux québécois durant la saison d'hiver : la Floride. Enfin, la Caisse a conclu diverses alliances intercoopératives et interentreprises. La Caisse a signé une entente de coopération avec la **DG Bank** (actif de 128 milliards de dollars américains), établissant un partenariat de clientèle avec cette banque allemande. Du côté coopératif : 1) un accord avec **dix partenaires coopératifs européens**, signé en 1992, a permis sa participation au développement d'un système de transfert interbancaire de paiement autorisé (TIPA) ; 2) une entente avec la **US Central Credit Union** (actif de 31 milliards de dollars américains) favorise la réciprocité de paiement entre les deux pays; 3) une participation dans la société Pramex, dont le principal actionnaire est **Les Banques Populaires de France** (actif de 74 milliards de dollars américains), permet à la Caisse d'offrir une gamme complète de produits et services aux entreprises membres du réseau Desjardins qui ont des projets d'exportation car **Pramex** regroupe des sociétés d'expert-conseil à l'exportation, établies aux États-Unis, en Europe et prochainement (en 1995) à Montréal. "Ce déploiement est nécessaire dans un contexte de mondialisation des marchés et des accords de libre échange"<sup>88</sup>, déclare la haute direction de la Caisse.

À ces initiatives du réseau coopératif Desjardins allant dans le sens d'une internationalisation, il faut ajouter celles que prennent de plus en plus les diverses sociétés de portefeuille, notamment à la recherche d'investisseurs. Ainsi chez **Investissement Desjardins (SID)**, on peut déjà relever trois initiatives. Une première consiste en la participation, de concert avec la Caisse de dépôt et placement du Québec, dans la mise sur pied de Glaverbec, une **filiale de la multinationale Glaverbel** (belge) associée à un groupe japonais Ashi Glass, une société de fournisseurs de verre sur le continent nord-américain. Ensuite, la SID a pris une participation dans le **Fonds Épargne Développement**, à Paris, fonds géré par le Centre des caisses d'épargne et de prévoyance

---

<sup>85</sup> Le Mouvement des caisses Desjardins, **Rapport annuel 1993, Rapport des activités**, p. 17.

<sup>86</sup> Caisse centrale Desjardins, **Rapport annuel 1993**, message de la direction.

<sup>87</sup> Jean-Guy Desforges, **La stratégie du mouvement Desjardins: dynamique corporative et coopérative**. Avril 1990. Repris dans Jean-Guy Desforges, "Le Mouvement Desjardins : évolution ou mutation? ", p. 171-179, dans Bold et Hammond Kertilson (Eds.), **Empowerment Through Co-operatives**, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives, 1991.

<sup>88</sup> Caisse centrale Desjardins, **Rapport annuel 1993**, message de la direction.

(organisme central du réseau des Caisses d'épargne Écureuil) et est ainsi devenue membre du Conseil d'orientation de cet organisme et son seul partenaire actif sur le continent nord-américain. Investissement Desjardins a aussi pris une participation dans une société de capital de développement en France, **Siparex, Provinces de France**, "afin de faciliter l'accès au marché européen pour ses entreprises en portefeuille".<sup>89</sup> Ces deux dernières participations internationales permettent "de créer des synergies entre des entreprises étrangères et [les] entreprises en portefeuille" de SID comme Venmar Ventilation, Groupe Paul Masson, Camoplast et Cheminées Sécurité "qui ont déjà bénéficié de ce réseau".<sup>90</sup>

Au niveau des assurances, **Assurance-vie Desjardins inc.**, première compagnie d'assurance de personnes au Québec, dessert aussi des marchés à l'extérieur du Québec, notamment par La compagnie d'assurance-vie Laurier, contrôlée par l'AVD. Le regroupement avec La Laurentienne accélère aussi la réalisation de la stratégie de développement à l'extérieur du Québec. Hors Canada, les **Assurances du Crédit mutuel** sont devenues partenaires des **Assurances générales des Caisses Desjardins inc.** en investissant 15 millions de dollars dans cette filiale du groupe Desjardins, à l'occasion de la signature de l'accord de coopération entre le Mouvement Desjardins et le Crédit mutuel de France.

Enfin, par le récent regroupement avec **La Laurentienne**, le Mouvement des caisses Desjardins s'est "solidement positionné pour élargir ses marchés dans les champs d'activités des quatre piliers financiers. [...] Les caisses Desjardins avaient en effet besoin d'un levier pour poursuivre leur croissance en ouvrant grandes encore les portes des marchés étrangers"<sup>91</sup>, déclare le président du Mouvement pour qui "il s'agit certes d'une autre importante étape de son développement susceptible de lui permettre de faire face avec optimisme aux défis de l'internationalisation des marchés financiers".<sup>92</sup> La force de la **Société financière Desjardins Laurentienne** se manifeste non seulement par un accès facilité aux marchés des capitaux mais par une "présence importante à l'extérieur du Québec"<sup>93</sup> principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Cette expansion soulève toutefois de nombreuses questions pour une institution qui désire conserver son statut coopératif et qui s'est donnée une mission relevant du nationalisme économique. Serait-il possible d'assurer une expansion internationale importante à travers le maillage coopératif? Comment

---

<sup>89</sup> Le Mouvement des caisses Desjardins, **Rapport annuel 1993, Revue financière**, p. 40 et SID, **Rapport financier 1993**, p. 5.

<sup>90</sup> Société d'investissement Desjardins, **Rapport financier 1993**, p. 5.

<sup>91</sup> Le Mouvement des caisses Desjardins, **Rapport annuel 1993, Revue des activités**, p. 3.

<sup>92</sup> Claude Béland, **Loc. cit.**, 7 juillet 1993.

<sup>93</sup> Citation de Jacques A. Drouin dans Louise Roy et Daniel Roussel, **Loc. cit.**, 7 juillet 1993.

par ailleurs, une institution financière peut-elle élargir ses marchés internationalement tout en se donnant comme priorité de répondre à ses membres qui eux appartiennent à une communauté nationale? Comment également réussir cette expansion sans perdre le contrôle des institutions impliquées? Les règles et pratiques coopératives constituent-elles un avantage ou un obstacle?

Il semble bien que dans la mesure du possible le Mouvement Desjardins serait désireux de réaliser une expansion internationale à travers le maillage coopératif. Mais cet objectif semble, à première vue, subordonné à celui d'un développement économique du Québec contrôlé par les francophones. À cet égard, il faut bien voir qu'à l'intérieur du Québec, le Mouvement a finalement décidé de contribuer à la réalisation de cet objectif à travers l'investissement dans des entreprises capitalistes. Au milieu ou à la fin des années 1970, il a en quelque sorte renoncé à la construction d'un troisième secteur coopératif. Le dossier des coopératives de consommation de même que celui des coopératives de pêcheurs en témoignent même si, par ailleurs, le Mouvement Desjardins ne fut pas le facteur déterminant de la quasi disparition des fédérations de ces secteurs. On peut supposer que dans la mesure où Desjardins progressera dans l'investissement industriel à l'extérieur du Québec, il lui sera difficile voir impossible de réaliser cette expansion internationale à travers un maillage coopératif.

## Conclusion

De notre analyse nous tirons quatre grandes conclusions qui portent respectivement sur : 1) l'équilibre entre l'organisation coopérative et l'organisation corporative de Desjardins; 2) l'équilibre entre le capital interne et le capital externe; 3) l'équilibre entre les acteurs de l'association et ceux de l'entreprise; et enfin, 4) l'équilibre entre le développement national et le développement international de Desjardins.

1) Une première conclusion s'impose: la complexité du Mouvement Desjardins s'est accrue considérablement au cours des dernières années. L'organigramme en témoigne à l'évidence. En premier lieu, le Mouvement est maintenant constitué de deux ensembles. D'abord, un ensemble **coopératif** dont les unités de base sont les caisses locales qui se sont données des instances de deuxième et de troisième niveau. Ensuite, un ensemble **corporatif** constitué de quatre sociétés de portefeuille (holdings) dont l'une contrôle une banque à charte, La Laurentienne (en principe une concurrente des caisses locales). En deuxième lieu, le Mouvement est en quelque sorte chapeauté par deux instances décisionnelles : une instance dite législative (conseil d'administration formé d'élus) et une instance exécutive (comité composé des directeurs généraux). Comme le président du Mouvement préside l'instance législative mais ne siège pas sur l'instance exécutive, on peut se

demander si on n'assistera pas à une dissociation progressive des composantes association et entreprise. De plus, si l'on considère que dans le domaine de l'épargne et du crédit, les caisses locales ont atteint une certaine saturation du marché, on peut également se demander si le potentiel de croissance de l'ensemble corporatif n'est pas supérieur à celui de l'ensemble coopératif considérant sa capacité d'aller outre-frontières. Si tel était le cas, on peut supposer que, dans les années à venir, la capitalisation de la partie coopérative sera déterminante si cette dernière veut conserver le contrôle de l'ensemble corporatif.

2) En deuxième lieu, en raison de la forte croissance du Mouvement Desjardins, la capitalisation a constitué et constitue encore une préoccupation majeure de la part des dirigeants. À l'heure actuelle, la partie coopérative représente 66,6 % de l'actif de l'ensemble du mouvement et la partie corporative 33,3 %. Si cette proportion s'inversait dans les années à venir, on peut entrevoir que la partie coopérative elle-même devra faire appel de plus en plus au capital externe, si elle veut conserver le contrôle de l'ensemble corporatif. À l'exception des sociétés de portefeuille (les holdings et donc l'ensemble corporatif) où le capital externe est présent mais minoritaire, le Mouvement s'était jusqu'ici limité à l'autocapitalisation à travers des formules bien connues et notamment en émettant des parts permanentes et des parts privilégiées qui ne sont offertes qu'aux membres et qui ne donnent pas de droits de vote. En 1994, le Mouvement fait appel au capital externe pour la partie coopérative, il s'agit du "titre Desjardins" dont la mise en place a exigé une modification de la loi de 1988 sur les caisses d'épargne et de crédit. Par ce titre, Desjardins cherche à obtenir "sa part" des fonds institutionnels (p. ex. les caisses de retraite) tout en conservant sa nature coopérative: ces titres ne donnent aucun droit de vote. Cela dit, il faut bien voir que le Mouvement Desjardins risque d'être pris en sandwich par le capital externe qui est présent à la base dans les holdings et au-dessus des caisses dans la Société de capital Desjardins qui regroupe les titres individuels de dette émis par chacune des caisses locales. Si ce capital n'est représenté ni au conseil d'administration des caisses, ni à ceux des fédérations ou de la Confédération, on peut penser que, dans la mesure où sa présence sera de plus en plus importante, les élus ne pourront ignorer les intérêts de ce capital. Il est aussi difficile pour le moment de voir tous les effets de cette présence du capital externe sur les principes coopératifs tels qu'affirmés dans la loi et notamment ceux concernant la répartition des trop-perçus.

3) Dans cette visée, la démocratie devrait constituer, plus que jamais, un enjeu majeur. La loi de 1988 s'est préoccupée de la représentation des élus dans les instances. Ainsi, le poids des membres représentant les caisses a été renforcé de manière à réduire la présence dans ces instances des directeurs de caisses et autres salariés du Mouvement qui ne peuvent désormais être élus. Ce renforcement s'est cependant accompagné de deux contre-tendances. En premier lieu, une certaine centralisation du pouvoir des caisses locales vers les instances de deuxième et de troisième niveau

comme nous l'avons expliqué. En deuxième lieu, la dernière restructuration organisationnelle qui crée deux instances (une composée d'élus pour le législatif et une instance exécutive formée de gestionnaires et donc de non-élus) à la charnière du «sablier coopératif-corporatif», pourrait constituer un recul du côté des élus d'autant plus que le président du Mouvement ne se retrouve pas sur la seconde instance.

De plus, il faut bien voir aussi qu'à la base, au niveau des caisses locales, la participation des membres aux assemblées générales et aux instances est limitée. De fait, la participation est d'abord celle des bénévoles que sont les dirigeants élus au conseil d'administration, à la commission de crédit et au conseil de surveillance. En revanche, l'événement le plus spectaculaire en termes de participation demeure pour le moment les assemblées générales annuelles et les congrès du Mouvement. De trois à quatre milles membres y sont présents. De plus, la retransmission complète de l'assemblée de la Confédération par la télévision permet d'atteindre plusieurs milliers de membres. Cela dit, il est bien certain que la très grande majorité des 5,3 millions de membres se définissent d'abord comme des clients. D'ailleurs, ceux et celles qui s'en tiennent aux services courants informatisés ou avec service n'entretiennent que des liens tenus avec leur caisse alors que ceux et celles (de plus en plus nombreux) qui font appel à leur caisse pour des services-conseil plus spécialisés, développent des liens beaucoup plus forts.

4) Enfin, de plus en plus de québécois découvrent "l'incroyable force de la coopération" que représente le Mouvement Desjardins pour le développement de l'économie de leur "pays". Cette force impressionne d'autant plus que certains des leviers économiques que cette société s'était donnée, sont menacés par une ouverture des frontières insoupçonnée il y a quelques années. Dans cette perspective, la nouvelle mission du Mouvement Desjardins (celle de contribuer au développement d'une économie québécoise) redonne une nouvelle pertinence au projet coopératif. Cette force pourrait cependant être remise en cause de l'intérieur si le Mouvement Desjardins ne réussissait pas à maintenir (tout en les modernisant) les règles qui le spécifient comme entreprise coopérative. De ce point de vue, la législation coopérative ne constitue pas un rempart comme le révèle le débat sur cette question (voir la contribution de Bouchard, Carré, Côté et Lévesque). Le Mouvement Desjardins doit donc compter d'abord sur lui-même, sur son membership pour relever ce défi. S'il ne réussit pas à le faire, on peut supposer que l'avenir de la coopération au Québec serait lourdement hypothéqué voire définitivement terni, ne serait-ce que parce que le Mouvement Desjardins constitue, depuis plusieurs années, la réalisation la plus significative et la plus robuste du mouvement coopératif au Québec.

**Note :** Ce texte est une version mise à jour et profondément remaniée d'un texte de B. Lévesque et M.-C. Malo qui a été publié dans le livre de José Luis Monzon et Alberto Zevi (Directoeres), **Cooperativas, mercado, principios cooperativos**, Valencia, Ciriec Espana, 1994, pp. 233-255.

## **Bibliographie (articles et ouvrages consultés):**

François-Albert Angers, **La coopération : de la réalité à la théorie économique**, Montréal, Fides, 1974 (tome 1) et 1976 (tome 2).

Emmanuelle Avon, **Le sociétariat et l'entreprise : un rapport économique et culturel. Le cas des Coopérants**, Montréal, Mémoire de maîtrise (sous la direction de Pierre Drouilly et Benoît Lévesque), Département de sociologie (UQAM), 1992, 273 p.

Emmanuelle Avon et Marie-Claire Malo, **L'histoire d'un coopérateur : Louis Tremblay**, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 1994, 15 p. (cas n° 9 70 94 001 distribué par la librairie universitaire Coop HEC).

Christopher S. Axworthy, "Capital accumulation in Co-operatives and Credit Unions", in Murray Fulton and Aika Kagis, **Capital Formation in Co-operatives: Social and Economic Considerations**, Windsor, Canadian Association for Studies in Co-operation, 1988, p. 155-195.

Michel Beauchamp, "Changement organisationnel et expression du pouvoir de certains décideurs locaux: le cas inter-caisses", **Revue de l'Université de Moncton**, vol 21, no 2, 1990, pp. 77-94.

Michel Beauchamp et Benoît Lévesque, "A-t-on raison de compter sur Desjardins", **Relations**, Novembre 1991, pp. 266-271.

Nicole Beaulieu-Chassé, **Les Caisses populaires ou les banques à charte. Y a-t-il une différence? Une analyse comparative des services offerts aux consommateurs**, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1989, 53 p.

Nicole Beaulieu-Chassé, **Les facteurs responsables du décloisonnement du marché financier**, Montréal, 1988, 20 p.

Valérie Beauregard, "Desjardins : plus que jamais numéro 1", **La Presse**, 26 mars 1994, C-2.

Claude Béland, "Regroupement de la Société financière des caisses Desjardins et du Groupe La Laurentienne", **Lettre aux présidentes, présidents, directrices et directeurs des caisses Desjardins**, 7 juillet 1993.

Claude Béland, **Notes de l'allocation prononcée lors de l'affiliation de la Fédération des Caisses populaires acadiennes au Mouvement des Caisses populaires Desjardins du Québec**, Caraquet (Nouveau-Brunswick), 23 janvier 1990.

Claude Béland, **Notes de l'allocation prononcée lors de l'affiliation de la Fédération des Caisses populaires du Manitoba au Mouvement des Caisses populaires Desjardins du Québec**, St-Boniface (Manitoba), 27 juin 1989.

Claude Béland, **Notes de l'allocation prononcée lors de l'affiliation de la Fédération des Caisses populaires de l'Ontario**, Ottawa, 8 mai 1989.

Claude Béland, **La cinquième vague du mouvement Desjardins. Allocation prononcée le 8 février 1989 devant l'Association des MBA du Québec**, Lévis, Confédération des Caisses populaires et d'économie Desjardins.

Claude Béland, **Notes pour une allocation lors de l'assemblée générale de la Confédération**, annuel (mars), 1989-

Yves Bélanger, "Desjardins, la coopérative contre l'institution financière : les enjeux de la modernisation", **Coopératives et Développement**, vol. 20, no 2, 1988-1989, p. 31-52.

Yves Bélanger, Dorval Brunelle, Benoît Lévesque, Suzie Melançon, **Le Mouvement Desjardins. L'institution financière et les relations de travail au Saguenay/Lac Saint-Jean et à Montréal**, Montréal, Protocole UQAM-CSN-FTQ, 1989, 233 p.

**Marie Bouchard, Ginette Carré, Daniel Côté et Benoît Lévesque, Pratiques et législations coopératives au Québec : un chassé-croisé entre coopératives et État, à paraître au Ciriec international (Liège), 35 p.**

**Gilles Bourdeau, Alain Noël et Jean-Marie Toulouse, Un profil de l'industrie du capital de risque au Québec, Montréal, École des HÉC, cahier de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, no 94-03-01, mars 1994.**

**Denis Chaput, Regulatory Issues and Cross-Border Investment in Financial Services after NAFTA : A Canadian Perspective, Montréal, École des HÉC, cahier du CÉTAI no 94-06, avril 1994.**

**Laurier Cloutier, "Desjardins établit des liens avec le géant coopératif financier du Canada anglais", La Presse, 22 mars 1990.**

**Normand Collet, Allocution lors de l'affiliation avec le Mouvement des caisses populaires Desjardins, 27 juin 1989.**

**Confédération des caisses Desjardins, Les activités internationales du Mouvement des caisses Desjardins, août 1994, 3 p.**

**Confédération des caisses Desjardins, L'engagement international du Mouvement des caisses Desjardins, mai 1994, 3 p**

**Stefan Dab, La débâcle des caisses d'épargne américaines. Une crise financière sans précédent, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1992, 146 p.**

**Jean-Guy Desforges, La stratégie du mouvement Desjardins: dynamique corporative et coopérative. Avril 1990. Repris dans Jean-Guy Desforges, "Le Mouvement Desjardins : évolution ou mutation?", p. 171-179, dans Bold et Hammond Ketilson, Empowerment Through Co-operatives, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives, 1991.**

**Jean-Guy Desforges et Marie-Claire Malo, "L'expérience coopérative en coopération internationale", pp. 83-112, dans Roméo Malenfant (Éd.), L'internationalisation du milieu associatif québécois, Montréal, Les Éditions du CEPAQ, collection Inter-Action, mars 1993, 118 p.**

**Robert Dutrisac, "Desjardins obtient «une passerelle» vers le capital institutionnel", Le Devoir, 21 juin 1994.**

**Jacques Forget, Le scandale des caisses d'entraide, Montréal, Bibliothèque finance, 1981, 186 p.**

**Carole Foster, Le mouvement des caisses Desjardins pourra émettre son propre titre de capitalisation, Communiqué de presse Desjardins, 20 juin 1994.**

**Nicole Giroux, Changement stratégique dans une institution : Le cas Visa Desjardins, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1993.**

**Daniel Lavoie, 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, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1988.**

**Benoît Lévesque, "Les coopératives au Québec, un secteur stratégique à la recherche d'un projet pour l'an 2000", Annales de l'économie publique sociale et coopérative, vol. 60, no 2, 1989, pp. 181-216.**

**Benoît Lévesque, "State Intervention and the Development of Cooperatives (Old and New) in Québec, 1968-1988", Studies in Political Economy, vol. 30, Spring 1990, pp. 107-140.**

**Benoît Lévesque et Marie-Claire Malo, "L'économie sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante, The «Social-Economy» in Quebec : a Misunderstood Concept, a Significant Economic Fact", pp. 385-454, dans Jacques Defourny et José L. Monzon Campos (Eds), Économie sociale : entre économie capitaliste et économie publique. The Third Sector : Cooperative, Mutuel and Nonprofit Organizations, Bruxelles, De Boeck Université et CIRIEC, 1992, 459 p.**

Ghislain C. Lévesque, Ginette Sheehy et Tho Hau Nguyen, **Renforcement de la position concurrentielle des caisses locales par le développement d'un système d'information stratégique**. Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1989, 18 p.

**Loi sur les caisses d'épargne et de crédit**, L.Q., 1988, chapitre 64, à jour au 20 août 1991, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1991.

**Loi sur les caisses d'épargne et de crédit**, Projet de loi 70 (1988, chapitre 64), Québec, Éditeur officiel du Québec, 1988.

Marie-Claire Malo (sous la direction de) et Hervé Fährndrich, **Structure d'association et structure d'entreprise dans le Mouvement coopératif Desjardins**, Montréal, École des HÉC, Centre de gestion des coopératives, cahier #S-82-05, 1982, 33 p.

Mauro-F. Malservisi, **Croissance et réalité coopérative: quelques effets de la croissance sur les caractéristiques essentielles des coopératives d'épargne et de crédit**, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1988.

Mauro-F. Malservisi (Éd.), **Desjardins : une présence active dans le développement socio-économique**, numéro thématique de la revue du CIRIEC Canada, **Coopératives et Développement**, vol. 24, no 2, 1992-1993, 154 p.

Jean-Louis Martel avec la collaboration de Marie-Claire Malo et Raymond Brulotte, "L'évolution récente du mouvement coopératif québécois, 1975-1987", p. 65-98, dans **Initiation à la coopération**, Sainte-Foy, Télé-Université, 1989, 384 p.

François Moreau, **Le capital financier québécois**, Montréal, Ed. St-Martin, 1981.

Jacques Moreau, "Co-operative Banks and the Dismantling of Market Barriers in France" in **Yearbook of Co-operative Enterprise 1990**, Oxford, Plunkett Foundation, 1990, pp. 73-78.

**Mouvement des caisses Desjardins, Rapport annuel**, Lévis, périodique (de 1989 à 1993 les rapports annuels de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec et des composantes du Mouvement autres que les fédérations et les caisses sont regroupés; après ils sont obtenus séparément auprès de chacune des composantes).

**National Task Force on Co-operative Development, A Co-operative Development Strategy for Canada**, Ottawa, Cooperative Housing Foundation, 1984.

Jean-Pierre Nicaise, "Le château de Jean-Claude Poitras, la force de Desjardins", **Le Devoir**, 24 mars 1990.

Gérard R. Pelletier, "Les fondements de la doctrine coopérative et la question de la capitalisation", Sherbrooke, Département d'économique, 1989, 44 p. **Coopératives et Développement**, à paraître.

Pierre Poulin, **Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: Desjardins et la naissance des caisses populaires**, Montréal, Québec/Amérique, 1990, 374 p.

Jocelyn Proteau (entrevue avec), "La solidité financière pour ne pas mettre en péril la confiance de nos membres", **L'entre-gens**, Journal mensuel de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec, vol. 17, no 1, février 1994, p. 2.

Guido Ravoet, "1992: A Challenge to Co-operative Banks", in **Yearbook of Co-operative Enterprise 1990**, Oxford, Plunkett Foundation, 1990, pp. 57-063.

Michelle Rhéaume-Champagne, "Les caisses populaires Desjardins : bibliographie", **Coopératives et Développement**, revue du CIRIEC-Canada, vol. 24, no 2, 1992-1993, p. 145-154.

Yves Roby, **Alphonse Desjardins et les Caisses populaires 1854-1920**, Montréal, Fides, 1964.

**Yvan Rousseau, L'enracinement et la transformation d'un mouvement social. La Fédération régionale des caisses populaires Desjardins du centre du Québec et ses établissements affiliés 1909-1970, Trois-Rivières , Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières (Sous la direction de Roger Levasseur, Centre d'études québécoises), 1993, 506 p.**

**Daniel Roussel, Communiqués de presse Desjardins, périodique.**

**Daniel Roussel et Louise Roy, Communiqués de presse conjoints Desjardins Laurentienne, 1993.**

**Marcel Roy, La refonte de la loi sur les Caisses d'épargne et de crédit: l'occasion d'une réflexion sur la centralisation du mouvement Desjardins. Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1990.**

**Pierre Sauvé and Brenda Gonzalez-Hermosillo, Implications of the NAFTA for Canadian Financial Institutions, C.D. Howe Institute Commentary, no 4, April 1993.**

**Gilles Soucy (Éd.), En Perspective, bulletin économique Desjardins, vol. 4, no 3, mars 1994.**

**Miville Tremblay, "Les Caisses créeront un marché secondaire pour leurs parts", La Presse, 7 décembre 1989, D 5.**

**Gaëtan Tremblay et Michel Beauchamp, Évolution des nouvelles technologies d'information: transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1989.**

**Claude Turcotte, "Les francophones contrôlent 60 % de l'économie du Québec", Le Devoir, 24 mars 1990, B-1.**

**Jean-Guy Trinque, "M. Proteau à la tête d'un regroupement international d'institutions financières", L'entre-gens, Journal mensuel de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, vol. 17, no 8, octobre 1994.**

**François Vaillancourt et Michel Leblanc, La propriété de l'économie du Québec en 1991 selon le groupe d'appartenance linguistique, Québec, Office de la langue française, 1993, 87 p.**

**J. Terence Zinger, Credit Unions and Caisses Populaires : Background, Market Characteristics and Future Development, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives, Occasional Paper Series no. 94-01, 21 p.**

**BL&MCM/19941021**