

*Robert Laplante
Hubert Rioux*

Le point sur l'évolution du Mouvement Desjardins

Leçons sur l'exercice de la puissance et comparaisons internationales

Volet 1

Structures organisationnelles : l'évolution du réseau des caisses et de ses instances

Montréal
2022

Robert Laplante est docteur en sociologie économie de l'École Normale Supérieure de Cachan (Paris) et Directeur général de l'IRÉC

Hubert Rioux est docteur en science politique (politiques publiques) de l'Université McMaster (Ontario) et Chercheur à l'IRÉC

© Institut de recherche en économie contemporaine
ISBN : 978-2-924927-78-6

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2022
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2022

IRÉC, 10555, Avenue de Bois-de-Boulogne,
CP 2006, Montréal (Québec) H4N 1L4

Un moment propice, un recul nécessaire

Le Mouvement Desjardins occupe une place névralgique dans l'économie du Québec. C'est une puissance lentement bâtie grâce à la solidarité et au soutien populaire et qui inspire confiance et fierté. Une institution d'une telle envergure suscite au moins autant d'attentes qu'elle engendre de retombées. Et c'est pourquoi il importe de revenir périodiquement sur la place qu'elle peut et doit tenir dans le développement collectif.

Au sortir de la crise pandémique et au moment où plus que jamais les plans de relance économique doivent composer avec les mutations profondes de l'ordre du monde, il faut pouvoir compter sur un si puissant instrument, bien comprendre ses choix pour mieux les situer sur la place qu'ils tiennent ou pourraient tenir dans les grands choix de société. Le moment est propice pour revenir sur les parcours récents.

Le Mouvement Desjardins a fait des changements de structure et de fonctionnement, puis privilégié des orientations dont il faut examiner la pertinence. Il faut en comprendre la portée et la logique pour que dans le débat public puisse être mieux saisis son rôle et sa contribution. Les défis qui pointent vont s'avérer de plus en plus exigeants pour toute la société et pour les institutions, en particulier pour celles qui contribuent à la solidarité et à la recherche d'une prospérité plus équitable, plus durable.

Le présent effort de réflexion se déploie en quatre volets.

- **Volet 1.**

- Structures organisationnelles : l'évolution du réseau des caisses et de ses instances**

- Volet 2.

- Enjeux de gouvernance : cumul des fonctions et cooptation des administrateurs

- Volet 3.

- Institution d'importance systémique : les politiques de gestion des actifs

- Volet 4.

- Missions sociétales : l'appui aux milieux et les pratiques solidaires

En résumé

- Le Mouvement Desjardins, qu'il le veuille ou non, il entretient une relation véritablement symbiotique avec le Québec. La somme faramineuse des capitaux qu'il manie pèse trop lourd dans la dynamique économique québécoise pour qu'on la traite comme une affaire sectorielle ou, pis encore, comme un impensé.
- La pandémie et ses effets sur l'économie mondiale, la recomposition de l'ordre du monde sous la géopolitique du pétrole, les incertitudes sur les conséquences structurelles de l'accélération de l'inflation, rendent plus incertaines les voies de l'avenir. Plus près du contexte local, la crise du logement, les défis du vieillissement, les difficultés croissantes des couches les moins favorisées, puis la précarisation de la génération montante interpellent d'ores et déjà l'ensemble de notre société. Desjardins ne saurait rester derrière ou en retrait de ces questionnements.
- Les efforts trop souvent déployés pour transposer dans l'univers de Desjardins les préceptes de gouvernance corporative ne servent qu'à brouiller la communication et à dissoudre la singularité coopérative.
- Le rôle inquestionné des idéologies managériales constitue le plus grand risque réputationnel pour une institution coopérative comme Desjardins. Les efforts pour réduire la mise en tension des choix coopératifs avec les tendances du marché, pour éviter de se montrer critique à l'égard de la financiarisation débridée ont trop souvent donné lieu à des discours et des postures banalisant les motifs d'adhésion et réduisant la portée des engagements.
- La fusion, en 2001, des fédérations régionales à la Confédération a été présentée à l'époque comme un rééquilibrage des structures et de la représentativité dans les instances, une amélioration du processus délibératif et une voie d'allègement du processus décisionnel.

- La réforme entreprise a certainement permis de régler un conflit de légitimité créé par les processus de nomination des dirigeants de la Confédération, mais elle a accru les tendances à la centralisation inhérentes à une structure fédérative d'une telle ampleur. L'importance qu'y tenaient les dynamiques régionales a fini par fléchir et les modifications du mode d'élection des administrateurs ont considérablement érodé le lien des caisses à l'autorité centrale. Le modèle de gouvernance de la fédération unique reste d'ailleurs un choix peu répandu parmi les grands groupes coopératifs à l'échelle internationale.
- Le lien entre le membre et sa caisse a beaucoup souffert. Les réalités du marché financier ont vite fait de dresser la logique de l'utilisateur propriétaire contre celle des compromis qu'impose la gouvernance d'une entreprise coincée de plus en plus durement par des cadres de concurrence et des règles du jeu qui ne respectent ni sa singularité, ni même quoi que ce soit qui pourrait remettre en cause la suprématie du capital sur toute autre considération.
- Au-delà de la contraction des réseaux de caisses locales, l'élimination des fédérations régionales a clairement dilué l'originalité de Desjardins, jusqu'alors en phase avec les pratiques les plus courantes chez les coopératives financières, qui s'est alignée davantage sur l'organisation-type des *credit unions* canadiennes et américaines, chez lesquelles les structures à deux paliers (siège social et succursales locales, avec médiation par le biais de la seule Assemblée générale) demeurent la norme.
- La création des tables de concertation et de proximité régionales ne peut être considérée comme une réponse institutionnelle déployée pour rester en prise directe sur le milieu. D'une part, elles ne sont pas à proprement parler une instance mais seulement un instrument de consultation apparenté à un mécanisme de rétroaction pour le management de la Fédération; d'autre part, comme il n'y a pas de lien formel entre elles et les instances décisionnelles, ces tables ne participent pas à l'élaboration des choix et orientations touchant les enjeux de la Fédération.

Introduction générale et objectifs du présent exercice de réflexion

Le Mouvement Desjardins est devenu une puissance économique et un symbole fort, non seulement dans le domaine coopératif, mais dans l'économie du Québec. Sa croissance spectaculaire constitue tout à la fois un motif de fierté et un solide résultat d'affirmation. Une telle réalisation, en effet, est tout à la fois porteuse et portée : elle n'aurait pas été possible sans l'engagement et la mobilisation de ses millions de membres et sans les mille complicités requises pour que les collectivités s'en fassent les structures d'accueil et y projettent des attentes qui ont façonné leur développement.

C'est une évidence dont le Mouvement Desjardins lui-même - et tel qu'il se transforme - ne prend pas toujours toute la mesure : qu'il le veuille ou non, il entretient une relation véritablement symbiotique avec le Québec. ***La somme faramineuse des capitaux qu'il manie pèse trop lourd dans la dynamique économique québécoise pour qu'on la traite comme une affaire sectorielle ou, pis encore, comme un impensé.*** François-Albert Angers le remarquait déjà il y a vingt-cinq ans : « L'intérêt des membres du réseau des caisses populaires Desjardins est devenu l'intérêt général du Québec à un développement économique équilibré en fonction de la prospérité générale de sa population ».¹ Ce fait est en même temps un impératif moral qu'il importe de ramener au cœur du débat public à l'occasion de la convocation, à l'automne prochain, d'un important congrès d'orientation convoqué par la Fédération des caisses Desjardins.

Dans un contexte où toute l'économie du Québec est appelée à réaliser de véritables mutations, il est impensable de tenir le Mouvement Desjardins en dehors du périmètre des débats majeurs qui se pointent à l'horizon. La réflexion collective sur le Mouvement, sur ses choix de développement et sur les impacts qu'ils auront non seulement sur ses succès à venir mais sur sa place et sa contribution au développement du Québec doit faire partie intégrante du dialogue social que le Québec doit entreprendre pour face aux multiples crises qui se télescopent dans une conjoncture mondiale fort préoccupante. C'est un défi immense et très exigeant mais, surtout, intensément stimulant. Composer avec la réussite, exercer la puissance, cela représente une formidable occasion de faire la preuve que la coopération reste à la hauteur des ambitions de ses devanciers et visionnaires.

À tous les moments charnière de leur histoire du dernier siècle les Québécois et les Québécoises ont su se tourner vers la coopération pour donner une orientation au développement souhaité. Dans une dialectique qui a fait sa force et celle du Québec, ce que Desjardins souhaite pour le Québec, ce qu'il entend faire pour y contribuer au meilleur

de son héritage et au plus haut de son potentiel a toujours suscité des effets en retour bénéfiques et structurants. Son parti-pris pour la démocratie économique, pour le primat de la personne sur le capital a toujours fait de la coopération une référence déterminante dans l'exercice des grands choix collectifs.

Desjardins est né du refus de l'indigence et c'est au moment où il a plus que jamais les moyens de la combattre qu'il doit faire la preuve de sa capacité de réaliser sa mission. Des perspectives inquiétantes, en effet, se dessinent pour les couches de la population les moins favorisées et la coopération doit rester pour elles un outil de solidarité et une mesure de combat. Plusieurs régions subissent des dynamiques de dévitalisation qui les exposent de plus en plus brutalement aux sanctions de marché et la coopération pourrait et devrait continuer de leur fournir des moyens de se développer autrement. Les solutions de mutualisation, les pratiques de solidarité et la mobilisation de l'épargne sont certes à renouveler, mais c'est certainement à Desjardins de se placer en tête de peloton pour canaliser les efforts du milieu. La coopération ne s'est développée que par ce recours à la mobilisation et c'est avec des moyens inégalés qu'elle peut servir à dessiner les voies de la prospérité, les réponses aux multiples crises qui assombrissent les perspectives de développement des communautés et la prospérité des personnes et des ménages.

Pour tous les membres comme pour les dirigeants, la conjoncture présente est une occasion de dépassement unique, un rendez-vous avec leurs convictions que la coopération constitue l'alternative à privilégier pour faire face aux dégâts du néolibéralisme et de la mondialisation. Les premiers ont une occasion de revoir et renouveler les motifs de leur adhésion; les seconds ont pour mission de faire voir des pistes de dépassement. C'est une tâche exigeante, ce sont de lourdes responsabilités. Le Mouvement Desjardins est devenu une organisation d'une grande complexité, œuvrant dans l'univers impitoyable de marchés qui s'accommodent fort bien du darwinisme social et surtout, économique. La coopération dont il se réclame ne va pas de soi, si tant est que la solidarité ait déjà été une valeur phare pour l'économie et tenu une place centrale dans l'organisation sociale. Mais sa complexité ne doit pas servir d'excuse ou de défilade pour justifier le conformisme et le refus de prendre de front les tendances qui sapent les valeurs de solidarité et de justice.

La montée de l'individualisme, le consumérisme triomphant, la désaffection à l'endroit des institutions et la financiarisation des économies dressent de redoutables obstacles. Mais ce sont les réalités d'aujourd'hui comme l'ignorance, l'impuissance et la marginalisation économiques le furent en leur temps. ***Les conditions actuelles ne constituent en rien des motifs pour justifier la dissolution de la mission coopérative et le renoncement à sa poursuite mais, bien au contraire, elles appellent à s'y attaquer avec la confiance que nous inspire le chemin parcouru et que nous accordent les moyens rassemblés.*** Ce serait se

dérober devant la tâche que de la prétendre facile, mais plus grave encore de renoncer à l'audace pour l'entreprendre.

Il en va de l'intérêt général de réfléchir à ce qu'est devenu Desjardins, se questionner sur les impacts du succès de l'entreprise financière et de sa croissance sur sa mission, sur la nature et la portée de ses conséquences sur la participation de ses membres et, plus globalement, sur son rôle dans l'économie du Québec. Nous l'avons dit, ces questions concernent d'abord les membres des caisses, mais on aurait tort de penser que ce ne devrait être qu'une affaire interne, un débat qui ne devrait être conduit que dans l'encadrement des procédures d'entreprise et sous l'œil inquisiteur de la technocratie. **En raison de la taille et de l'importance du Mouvement dans la société québécoise, les débats renvoient directement à l'intérêt général et pour cette raison, devraient être portés à l'attention du plus large public.**

C'est avec ce prisme que nous entendons déployer un effort de récapitulation et de synthèse des enjeux qui ont marqué et déterminé ses choix d'orientation au cours des dernières décennies. Par ses pratiques, ses produits et ses choix d'organisation Desjardins ne fait pas que répondre à l'évolution des marchés : il influence et façonne mentalités et comportements, comme tous les géants de son espèce. Son rapport à ses usagers et à son milieu ne tient pas seulement d'un ensemble de réponses adaptatives. Ses orientations et ses choix, explicites ou non, enrobés ou non dans les rhétoriques de marketing participent d'un modèle de développement, d'un rapport à l'économie et au milieu.

Évidemment, il ne saurait être question ici de passer en revue l'ensemble des transformations qu'a connues le Mouvement au cours des dernières années. L'ambition est à la fois plus circonscrite et, surtout, synthétique. Pour éclairer la réflexion, c'est un retour sur quelques grands aspects de l'histoire récente qui sera ici effectué. On peut les représenter comme de grands domaines de transformations organisationnelles qui se sont emboîtés à la manière de grands engrenages qui ont entraîné et mettent en mouvement les logiques d'évolution de l'association de personnes dans ses relations avec l'entreprise Desjardins. L'image a néanmoins ses limites : rien n'est exclusivement mécanique dans ces relations, car elles font toujours l'objet de choix délibérés même si, une fois les orientations prises, les conséquences s'enchaînent dans une logique généralement prévisible.²

Sans prétendre en épuiser tous les enjeux, on peut donc cadrer la réflexion sur l'analyse de quatre grands ordres de transformation qui constitueront les quatre volets du présent projet, et qui seront publiés successivement. Ce sont :

1/4. **

L'abolition des structures régionales et la consolidation du réseau des caisses, qui ont toutes deux porté à conséquence sur le cadre délibératif et les conditions de participation des membres (présent document).

2/4.

La dynamique de centralisation au niveau de la gouvernance et ses impacts sur la conception des relations entre le regroupement de personnes et l'entreprise.

3/4.

Les pressions sur la mission – et donc notamment sur les politiques de gestion des actifs – exercées aussi bien par les transformations sociales et les contraintes d'un marché plus féroce que jamais.

4/4.

La marginalisation des missions sociétales et des pratiques solidaires à l'origine du Mouvement, puis leur glissement progressif vers les logiques propres au mécénat.

Ces quatre grands « rouages » de la logique du développement du Mouvement et leurs effets sur l'émergence de certains débats et sur les choix qui s'y dévoilent seront ici examinés à grands traits. Le but n'étant pas de clore les sujets mais bien d'éclairer la réflexion et de contribuer à enrichir la délibération, il faudra prendre l'exposé avec les limites que lui imposent aussi bien le format que le moment. Il s'agit bien d'une invitation à la réflexion collective et au débat et non pas d'un ensemble de thèses définitives et d'interprétations incontestables.

Par ailleurs, nous comparons également de manière systématique les caractéristiques et les transformations propres au Mouvement Desjardins, de manière à mieux circonscrire ce qui, dans l'évolution de ce dernier, nous apparaît conforme ou contraire aux grandes tendances internationales, puis ce qui nous semble susceptible de poser certains problèmes eu égard aux logiques coopératives et de responsabilité sociale inhérentes à sa nature et à ses missions. Nos grands constats sont les suivants :

- La réorganisation des structures organisationnelles – élimination des fédérations régionales et dissolution/fusion des caisses populaires – chez Desjardins ***ne correspond que partiellement*** aux pratiques internationales les plus répandues.

- Le modèle de gouvernance privilégié par Desjardins – fusion des fonctions de Président du C.A. et de Chef de la direction; intégration de membres « cooptés » (non-élus) au C.A. – *ne correspond pas* aux pratiques internationales les plus répandues.
- Les stratégies de gestion des actifs chez Desjardins depuis 2008 (et depuis le début des années 2000), particulièrement en ce qui concerne les activités de crédit non-hypothécaire, *ne correspondent que partiellement* aux pratiques internationales les plus répandues.
- Les pratiques solidaires du Mouvement Desjardins demeurent, en ce qui concerne le micro-crédit aux particuliers (*Fonds d'entraide Desjardins*), relativement peu développées en comparaison d'autres coopératives financières nord-américaines ou européennes. Il n'est pas exagéré de les considérer comme des initiatives qui restent bien en-deçà de ce que l'institution et ses membres pourraient faire pour exercer une solidarité plus affirmée

S'il est indéniable que Desjardins a manifesté et démontre toujours une disposition certaine à l'innovation technologique, il faut reconnaître que ses plus grands défis et sa relative vulnérabilité au présent stade de sa croissance se trouvent du côté de l'innovation *sociale*. La confusion des registres du développement coopératif, le cumul des fonctions de gouvernance, la difficulté de renouveler les perspectives sur le rôle et les modalités d'exercice de la fonction d'usager propriétaire, pèsent lourd sur sa créativité. À l'heure où son environnement d'affaires aussi bien que sociétal sont en pleine mutation, le Mouvement Desjardins se trouve inévitablement convié à un effort considérable de renouvellement institutionnel.

D'une part, il faut reconnaître que l'institution affiche un réel déficit du côté de la **démocratie participative**. Ses pratiques de communications et les conditions d'accessibilité à l'ensemble des documents de soutien à l'exercice de la délibération sont peu diffusés et généralement très difficiles d'accès. Les considérations sur le secret commercial et les nécessités de se protéger de la concurrence ont trop souvent le dos large. Les actes de congrès d'orientation ne sont guère accessibles et encore moins mis en évidence, alors qu'ils sont des outils de maintien et d'encouragement à la participation. Les propositions éventuellement soumises au débat dans les instances et parmi les dirigeants sont souvent fort mal connues du grand public et même de l'ensemble des membres.

Même en concédant que certains thèmes ou certaines propositions puissent nécessiter des discussions à huis clos, il est difficile de s'expliquer une politique de communication et de diffusion aussi opaque. Dans le proche avenir et en raison des choix que devra faire le Mouvement aussi bien que la société québécoise dans son ensemble, la participation au dialogue social va requérir de la part de Desjardins non seulement une plus grande transparence, mais encore et surtout, un engagement plus affirmé à participer au débat, quitte, le cas échéant, à prendre des initiatives pour aborder les sujets difficiles.

D'autre part, il n'y a pas de doute possible quant à la possibilité pour l'institution de prendre de front les défis qui sont les siens. Elle en a les moyens matériels, les ressources organisationnelles et ce qu'il faut pour mobiliser des ressources intellectuelles pour la vaste opération de rénovation qu'elle devra tôt ou tard entreprendre. **Les réactions suscitées dans la plupart des milieux par l'embarquée majeure concernant le vol des données, ont bien fait voir le rôle catalyseur de cette crise. Le soutien et l'attachement à Desjardins sont encore solides, mais ce que l'épisode a révélé ne peut plus désormais être gardé sous le boisseau ou tenu dans les officines.**

Une crise a toujours un effet révélateur et, de ce côté, les déficiences et les solutions techniques ont été bien dévoilées. Mais une crise a toujours aussi un effet accélérateur et c'est de ce côté qu'il faut envisager les choses avec confiance. Les quinze dernières années ont sérieusement bousculé non seulement l'organisation, mais aussi rendu incontournable le retour sur la situation de la coopérative dans ses relations avec les membres, de sa contribution au milieu et du modèle de développement qu'elle entend privilégier.

Les débats sur les orientations devront nécessairement passer par les chemins de l'innovation sociale puisque c'est de ce côté que la crise a révélé le plus fort besoin d'intervention. Les choix et la rhétorique gestionnaire ne suffiront pas à traiter de la question du sens, celui de la mission, celui qu'impose le choix des moyens, celui que reçoivent et construisent les usagers qui ne saisissent pas clairement ce que signifie le fait d'être propriétaire d'une organisation dont les centres de décision s'éloignent toujours plus et dont la gouvernance semble si orientée vers le fatalisme centralisateur.

Les questions les plus graves que la crise a révélées et celles qui ont surgi des réactions qu'elle a suscitées dans la société québécoise ne sont pas du registre du management d'entreprise d'abord. Mais force est d'admettre que la nécessaire prégnance des préoccupations de gestion a singulièrement gommé la part de légitimité démocratique que doit comporter son fonctionnement. Tout dans la vie de Desjardins ne se résume pas à des défis de gestion ou à des réponses aux contraintes de l'environnement concurrentiel. Et ce que la crise a pu mettre en évidence, c'est bien la part que peuvent jouer les idéologies managériales dans la façon de définir les problèmes et de concevoir les solutions.

Les efforts trop souvent déployés pour transposer dans l'univers Desjardins les préceptes de gouvernance corporative ne servent qu'à brouiller la communication et à dissoudre la singularité coopérative. Il est du reste toujours affligeant de voir les dirigeants se draper dans les derniers opus à la mode dans la littérature anglaise pour tenter de convaincre de la bonne voie à suivre. Les normes auxquelles se réfèrent les vedettes du management corporatif des grandes entreprises mondialisées n'ont que peu de choses à apprendre aux coopérateurs québécois. L'expérience coopérative d'ici a donné lieu à un corpus de

recherche qui mérite une meilleure valorisation et un soutien plus affirmé car elle peut – et devrait – fournir les principaux paramètres de la réflexion. Ce n'est pas une affaire de chauvinisme, c'est une exigence concernant la construction et l'établissement des critères de légitimation des décisions et des processus décisionnels.

Les repères intellectuels solidement ancrés dans l'expérience historique servent à la construction d'une vision partagée essentielle à la cohésion de la coopérative. **Les élans sur le « branding coopératif », les considérations sur la « marque Desjardins » et les parallèles entre ristournes et dividendes n'ont souvent eu pour fonction que de sacrifier aux poncifs des milieux financiers.** Ces derniers sont si peu tolérants à la distinction coopérative que les pressions sont constantes et féroces pour amener ses gestionnaires à éroder les traits distinctifs, à les transformer en caractéristiques accessoires au nom d'un supposé pragmatisme pour justifier de se laisser déporter aux marges du renoncement⁴.

La « différence coopérative » n'a jamais manqué d'y être évoquée, mais c'est à la manière d'un attribut brandi pour mieux se conformer. C'est une insistance qui reste prisonnière d'une fausse opposition entre le succès et la coopération. Desjardins ne réussit pas en dépit de son statut. C'est par sa capacité à se donner des critères de réussite conformes à ses aspirations que le mouvement pourra s'assurer de l'adhésion de ses membres en partageant avec eux les outils et représentations qui leur permettront de suivre et comprendre les enjeux que soulèvent ses succès

La séquence des événements des dernières années laisse pourtant voir que le rôle inquestionné des idéologies managériales constitue le plus grand risque réputationnel pour une institution coopérative comme Desjardins. Les efforts pour réduire la mise en tension des choix coopératifs avec les tendances du marché, pour éviter de se montrer critique à l'égard de la financiarisation débridée ont trop souvent donné lieu à des discours et des postures banalisant les motifs d'adhésion et réduisant la portée des engagements. Le discours coopératif est resté dominé par la rhétorique des relations publiques, livré dans les formulations lisses et désincarnées visant les créneaux de marché et les segments de clientèle. C'est pourtant sa portée sociétale qui en constitue le socle.

À une institution d'une telle puissance et d'une telle présence dans la société québécoise, une telle frilosité argumentative ne peut qu'être néfaste. Et c'est cela qui nourrit encore une fois les jugements durs, de plus en plus largement partagés sur sa perte d'âme. Il faut être juste cependant, Desjardins n'est pas la seule institution engluée dans le discours marchand. Le néolibéralisme a profondément modifié les rapports à toutes les institutions, réduisant les valeurs de loyauté et le sentiment d'appartenance à d'étroites considérations instrumentales – les calculs égoïstes avantages/coûts. L'enfermement dans le clientélisme ronge partout le rapport d'usager. Le lien social a été en quelque sorte aplati et les lois du

commerce partout cherchent à réduire la densité des rapports sociaux et la confrontation des valeurs. Le rapport du membre à son institution coopérative n'est pas à l'abri de cet arasement où tout concourt à l'aborder comme un client à fidéliser, un client à se disputer à coup de stratégies marketing et d'expérience-client.

Desjardins ne dispose pas d'armes plus efficaces que l'éducation coopérative pour affronter les tourments institutionnels. Mais aujourd'hui comme à toutes les époques, il lui faut ajuster ses méthodes, trouver les bons programmes et les approches adaptées aux circonstances, aux sensibilités du moment. Sa responsabilité à cet égard déborde le cadre des nécessités qu'il a pour lui-même. La redéfinition du rôle de propriétaire usager ne peut se penser et se réaliser dans le seul cadre de l'organisation et de la reconfiguration des règles formelles.

C'est un effort qui ne peut porter fruit que s'il est en phase avec les transformations sociales. À cet égard peu de choses ont bougé depuis que Lise Bissonnette tirait de Desjardins « le portrait [...] d'un accompagnement tranquille de forces qui se définissent ailleurs, plutôt que d'un leadership⁵ ». Elle constatait alors, sans trop se prononcer catégoriquement sur la conduite à privilégier, que les caisses « prennent le train en marche dans des dossiers qui murissent sans elles ». C'était il y a vingt-cinq ans. Des flots de discours ont été déversés depuis par les dirigeants plaidant les nécessités de « s'adapter au changement » pour se positionner bien davantage en face de la concurrence que devant les défis de société en cherchant des alternatives au tout-au-marché.

La conjoncture présente pourrait bien changer la donne. L'accompagnement devient de moins en moins confortable quand les chemins se brouillent, quand les embûches se multiplient sur les parcours. La coopération va devoir se faire plus mobilisatrice. Desjardins ne pourra se dérober à sa responsabilité sociétale. Et l'on comprendra que c'est une mission beaucoup plus large que celles du service à la clientèle ou de ce que les grandes banques se donnent pour se présenter comme de « bons citoyens corporatifs », selon l'expression consacrée. L'histoire, ce qu'il y a d'efforts collectifs derrière un tel succès et, surtout, la responsabilité que cela lui confère devant l'avenir imposent à Desjardins de porter plus haut ses idéaux.

La pandémie et ses effets sur l'économie mondiale, la recomposition de l'ordre du monde sous la géopolitique du pétrole, les incertitudes sur les conséquences structurelles de l'accélération de l'inflation, rendent plus incertaines les voies de l'avenir. **Plus près du contexte local, la crise du logement, les défis du vieillissement, les difficultés croissantes des couches les moins favorisées, la précarisation de la génération montante interpellent d'ores et déjà l'ensemble de notre société. Desjardins ne saurait rester derrière ou en retrait de ces questionnements.** Avec autant de moyens, avec une telle capacité d'exercice de la solidarité, le géant financier est en meilleure posture que jamais pour se faire l'outil de

ses millions de membres. À la condition toutefois de leur en fournir les véhicules, de leur en donner les forums et les tribunes. À la condition également, d'abord et avant tout, de s'investir dans les questions du sens, de la signification des choix devant lequel se trouvent le Québec et ses citoyens, les sociétaires de Desjardins.

À l'heure où les grandes puissances du commerce déploient des moyens sans précédent pour façonner la demande et, au travers elle, les comportements et les valeurs, la coopération ne peut se contenter « d'accompagner le changement ». Ce que Desjardins voudra pour elle-même, la coopérative le voudra forcément pour le Québec. Pas seulement en raison de sa taille. Car les menaces qui pèsent sur la coopérative pèsent non seulement sur sa santé financière mais bien sur ses conditions de développement dans un monde en proie à de grands bouleversements. Les dirigeants de Desjardins ne sauraient rester dans les limites étroites du management. Leur rôle est plus que jamais appelé à se définir en phase avec les questions du sens et des valeurs de l'action collective. Il devra disposer de questions débordant largement le commerce de l'argent et avec lesquelles l'institution a du mal à composer depuis trop longtemps.

Tôt ou tard la conjoncture l'imposera, Desjardins devra entrer dans une phase de créativité institutionnelle et cela signifie et exigera de plus en plus une participation pertinente de ses membres, des coopérateurs. C'est dire que ***l'intensification des efforts de reconfiguration des liens association/entreprise n'est pas qu'une affaire de bidouillage technique, de remodelage d'organigramme. Certes, cela signifie de questionner la gouvernance, mais de le faire en en prenant appui sur la doctrine coopérative***, pour la porter plus loin, pas pour la ramener dans l'enclos du management dit corporatif. C'est là-dessus que doivent porter les efforts, il faut voir clair dans les principes pour éviter de se perdre dans les débats pointilleux sur les modalités.

Les transformations du monde et de la place des grandes organisations dans les écosystèmes financiers et économiques exigeront un leadership éclairé. La vitalité de l'organisation, les compétences de ses membres et artisans à se situer dans la complexité croissante des enjeux en constituent la principale condition de possibilité. Cette conscience est de plus en plus vive chez les plus ardents militants de la coopération et il se pourrait bien que la conjoncture de crise devienne – bon gré, mal gré – le déclencheur d'une phase de renouvellement en profondeur.

Le retour sur certaines des réformes récentes permettra d'identifier certains des « nœuds » à défaire pour donner à la vie coopérative de meilleurs moyens et occasions de créativité. S'il y a tout lieu de miser sur les acquis, rien dans ce qui les a constitués n'était pourtant inéluctable. Les choix et les critères qui les ont justifiés peuvent toujours être revus sans pour autant les renier. Ce sont des matériaux qui peuvent être utilisés autrement. C'est un vaste chantier, tous en conviendront.

Volet 1.

Structures organisationnelles : l'évolution du réseau des caisses et de ses instances

Au cours des années 90, le Mouvement Desjardins entre dans une phase cruciale. Sa croissance reste ferme, mais les conditions de concurrence s'intensifient. Les besoins technologiques sont en croissance exponentielle et induisent d'énormes pressions à la centralisation et à la standardisation des procédés et des techniques de gestion. Le néolibéralisme conquérant transforme en profondeur le monde de la finance. Les effets combinés de la dérèglementation, du décloisonnement du secteur financier et des innovations technologiques provoquent une intensification de la concurrence. L'environnement de marché dans lequel Desjardins a grandi jusque-là change très rapidement et l'oblige à des mises à jour et des innovations qui questionnent certains éléments de la doctrine coopérative, obligeant à une révision aussi brutale qu'exigeant des rapports entre les membres et l'entreprise.

Les transformations dans les conduites financières des personnes et des ménages bousculent durement le modèle d'affaire de l'entreprise : la collecte de l'épargne n'est plus le moteur, ce sont désormais les « produits financiers » et les véhicules spécialisés (fonds fiscalisés, REER, fonds mutuels, courtage, etc.) qui apportent les capitaux. Les choix individualisés mettent une pression énorme sur l'offre de services. Les caisses locales sont coincées entre les règles de fédérations régionales, elles-mêmes sérieusement mises dans l'inconfort par les choix de plus en plus ouvertement centralisateurs de la Confédération. Des choix qui sont présentés et justifiés par les transformations du monde de la finance aussi bien que par le changement des mentalités qu'entraîne un consumérisme de plus en plus débridé, toujours très en phase avec l'avidité commerciale qui carbure frénétiquement à l'endettement des ménages, au renoncement aux pratiques d'épargne et de frugalité.

La délibération coopérative s'en trouve sérieusement mise à mal. Le statut de membre usager et ce qu'il implique de sentiment d'appartenance et de loyauté est de plus en plus érodé sous l'effet d'une double dynamique d'évolution. D'une part, le consumérisme transforme partout le rapport aux institutions, faisant primer la figure du consommateur sur toute autre considération citoyenne; la croissance de l'entreprise, sa maturation, comme l'a si souvent démontré Claude Vienney¹⁵, a tendance à provoquer le glissement du statut de membre vers celui de client. Ce double dynamique a pour effet de déséquilibrer les rapports entre l'association et l'entreprise en brouillant les repères et en amincissant les frontières entre ce qui relève du service à la clientèle et ce qui renvoie aux besoins et responsabilités du membre non seulement comme usager mais comme propriétaire.

Les conséquences sur la participation et l'intérêt pour la délibération ont été maintes fois observées : faible participation aux assemblées, degré de connaissance des principes coopératifs faiblissant, sentiment d'appartenance diffus, etc. Cela dit, l'organisation reste robuste, son enracinement dans le milieu encore profond quoique fort variable. Malgré les forces érosives, la culture de la coopération et l'image de Desjardins bénéficient d'une puissance symbolique et identitaire forte. L'écart entre cette prégnance symbolique indéniable et les processus démocratiques devant en pratique l'irriguer et la nourrir, va pourtant aller croissant. Cela sera la source de bien des malentendus et posera, aux dirigeants comme aux membres militants, d'énormes défis de gestion des attentes. Les années 90 seront particulièrement pénibles à cet égard. Des remous médiatiques surgissent régulièrement à propos des normes sur les découverts, sur les frais de services, sur la desserte des clientèles les moins favorisées, etc. Les blâmes sont loin d'être toujours mérités, les critiques ne sont pas toujours fondées, mais elles font mal⁷.

Les rapports entre les réalités de la vie interne de la coopérative d'épargne et de crédit et les attentes – plus sociétales qu'organisationnelles, pourrait-on dire – telles qu'elles sont relayées dans l'espace public vont devenir de plus en plus compliqués. Plusieurs commencent à s'inquiéter des répercussions que cela peut avoir sur la réputation de l'institution. Ce contexte dresse un certain fond de scène qui permet de comprendre les préoccupations qui s'expriment de manière de plus en plus inquiète au fur et à mesure qu'on avance dans la décennie 1990. Va s'intensifier alors la réflexion sur les structures et sur ce qu'elles devraient être pour servir à la fois la croissance de l'entreprise et pour inventer des réponses adaptées aux changements sociaux qui la heurtent souvent frontalement, lui imposant un inconfort grandissant dans ses rapports au milieu.

C'est au confluent des réflexions sur la démocratie de représentation et sur le rapport des membres à l'organisation que se déploieront les efforts. Le Mouvement est alors formé de plus de 1200 caisses et de près de cinq millions de membres, regroupés dans des structures régionales qui vont apparaître aux yeux de plusieurs comme autant de chambres d'écho de dysfonctions dans le processus délibératif et dans le partage des responsabilités entre les membres, les administrateurs et les technocrates. Le modèle de délibération est hérité des choix réalisés pour faire muter les structures paroissiales vers des structures régionales, mieux à même de composer avec l'évolution des milieux et la structuration de l'économie québécoise. Il met en tension la conciliation des aspirations et réalités régionales en évolution rapide avec la centralisation perçue comme inévitable dans les réflexions conduites à la Confédération et à propos d'elle.

Les aspirations des élites régionales montantes, puis la consolidation des identités territoriales en phase avec les choix de l'État en matière de configuration des régions administratives vont contribuer à faire prendre de l'importance à la « question régionale »

dans le Mouvement. Une question qui restera durement travaillée par les inégalités de développement, aussi bien institutionnel qu'économique, entre les fédérations. Ces réalités ne sont évidemment pas nouvelles – elles ont bien failli, au milieu des années 1940, conduire à un schisme qui aurait été dramatique – mais elles seront exacerbées par les transformations requises par la croissance de l'entreprise. Les fédérations de Montréal et de Québec sont de loin les plus grosses, contrôlant à elles deux près de 60% des actifs, ce qui finira par peser très lourd dans la dynamique de la Confédération. Dans les faits, les tensions vont alimenter un débat de structure derrière lequel se profilent les enjeux soulevés par la relative inadéquation du processus délibératif et des mécanismes de prise de décision, de même que par les tensions, dysfonctions et insatisfactions que cela engendre.

Ces tensions vont culminer dans le conflit de légitimité qui surgira à l'occasion de l'alignement des prétendants à l'élection à la présidence du milieu de la décennie. Qui parle pour le Mouvement? Le président élu par le conseil d'administration ou celui choisi par le collège électoral? La Fédération de Montréal, la plus grosse, mène la charge et défend une définition et une posture délibérative reposant sur la dynamique de représentation et de délégation confortant les acteurs régionaux (et les déséquilibres de pouvoir et d'influence que consacrent les structures). C'est une défense d'autant plus avantageuse pour elle que les critères et modalités alors mis de l'avant dans les propositions de modification du fonctionnement de la Confédération jouent en sa faveur.

Un comité, mis sur pied sous les pressions des fédérations régionales, se penchera sur la question, la traitant sous l'angle à la fois de la représentation démocratique et des coûts comme des contraintes opérationnelles. Il recommandera l'abolition des fédérations régionales en raison des trop nombreuses dysfonctions qu'il estime qu'elles engendrent, plaidant en outre qu'elles sont très coûteuses pour la coopérative. Le rapport ne souhaite cependant pas éliminer les dynamiques régionales et leur contribution à la vie du Mouvement. Il recommande une réorganisation territoriale consacrant une répartition en 15 régions à pouvoir égal de désignation des dirigeants de la Fédération unique. Les caisses se voient octroyer des droits de vote proportionnels à l'actif pour élire un président de ce territoire, qui siège alors d'office comme administrateur de la Fédération. Le rapport estime essentiel de maintenir un lien direct de la caisse à la nomination des administrateurs. Il prévoit des réductions de coût de plusieurs dizaines de millions et estime que le processus décisionnel et la démocratie seront mieux servis par la simplification des lignes d'autorité et la réduction du nombre de comités et de réunions.

Soumises au vote, ses recommandations vont faire l'objet d'un immense pari. Avec une audace et un esprit d'abnégation qui n'allaient peut-être pas de soi, les représentants des fédérations régionales votent pour leur propre disparition, misant sur le nouveau processus électoral pour maintenir un canal de transmission des préoccupations régionales et exercer

une influence au conseil d'administration. Les caisses de groupe et d'économie expriment une vive dissidence, mais respecteront le vote majoritaire. C'est un choix qui se démarque assez nettement des réponses que les autres grandes coopératives financières apportent aux problèmes analogues. Il y aura désormais une Fédération des caisses Desjardins et un ensemble de caisses locales. Ce pari est très osé, il va imposer à la vie coopérative un énorme défi : celui d'ajuster sa culture et ses procédures délibératives à la nouvelle logique induite par la structure. Cela n'ira pas de soi.

D'une part, la nouvelle structure va exiger de nouveaux modes d'expression des solidarités territoriales et impliquer une courbe d'apprentissage qui ne suivra pas celle qu'imposent les tendances centralisatrices inhérentes à toute structure fédérative de cette ampleur. Une distance se creusera, qui ira en s'amplifiant entre le membre de la caisse locale et l'autorité du Mouvement. Cette distance atteindra son apogée et produira ses effets structurels quelques années plus tard, particulièrement sous la présidence de M. Guy Cormier, avec les modifications de la structure de gouvernance qui établira désormais l'élection des administrateurs au suffrage universel des délégués, sans référence à quelque répartition territoriale. Le sentiment d'appartenance, les rapports d'identification et les conditions de participation aussi bien des membres que des administrateurs seront ainsi appelées à devenir plus ténus, plus diffus. Les caisses d'économie auront de plus en plus de difficultés à exprimer les solidarités de groupes non territorialisés dans les nouvelles façons de faire. Le choc territorial aura été moins grand pour elles, certes, mais l'expression de leur singularité sera de plus en plus mise en contraste avec la situation et les préoccupations des caisses territoriales.

D'autre part, l'évolution de la structure ainsi modifiée impose des processus de délégation qui réduisent d'autant la traçabilité et la visibilité des décisions, la boucle de rétroaction avec les caisses locales. Les conséquences pèsent lourd sur la dimension associative. Le rapport d'appartenance et d'identification à la caisse locale s'efface progressivement au profit d'une référence générique à Desjardins, que ses dirigeants n'hésiteront pas à réduire à une identification à la « marque » Desjardins. Les enjeux de formation des membres, s'ils ont été évoqués, ont été mal évalués. Depuis la mise sur pied de la Fédération il était évident que la réforme rendait pourtant nécessaire un effort accru, plus systématique et plus soutenu pour éviter que ne se creuse la distance, que paraisse encore plus opaque au membre la nature de la relation qu'il entretient avec sa coopérative. Une part substantielle des économies réalisées par la disparition des frais de fonctionnement de la structure abolie aurait pu (dû?) être consacrée à l'innovation, au renouvellement des approches, à défaut de quoi les tendances centralisatrices ont eu un effet de laminage sur la participation et la vie démocratique.

Les observateurs aguerris ne vont pas tarder à refaire le constat : « il s'avère de plus en plus difficile d'assurer un arrimage adéquat entre l'association et l'entreprise devant la taille du membership et l'interpénétration des champs concurrentiels »⁸. C'est sur l'intuition d'un tel constat que fusent les reproches adressés au Mouvement qui aurait perdu son âme, qui ne serait plus qu'une banque à peu près comme les autres, reproche récurrent et répété avec une force croissante dans des termes que Lise Bissonnette avait synthétisé un peu sévèrement : « on lui reproche de n'être plus qu'une grosse banque, un réseau de capitalistes abrités sous la bannière chambranlante du coopératisme, une présence impersonnelle, une riche bureaucratie qui, de Lévis, étouffe les initiatives locales et encadrent à tel point les élus des caisses que le modèle démocratique de gestion – qui fut la marque distinctive du mouvement – n'est plus qu'un semblant de participation »⁹.

Cette constatation, qu'elle n'endossait pas totalement elle-même, résume fort bien les griefs qui resurgissent à chaque fois que Desjardins franchit un seuil de croissance ou pose des gestes dont les interprétations ne font que révéler la confusion de pensée autour du rôle de membre propriétaire, ou encore de ce que signifie collaborer au développement du milieu. La création de la Fédération va sans doute contribuer à les incruster puis à poser à Desjardins un sérieux problème d'identité, ce que dans le jargon de l'entreprise on qualifiera de risque *réputationnel*.

La récurrence des griefs ne doit pas être mal comprise. Si, sur le fond, les motifs sont souvent fondés, la récurrence elle-même est tout à la fois symptôme et aiguillon. Elle traduit des reproches qui n'ont d'égale que la hauteur des attentes que dirige vers Desjardins une population et des usagers qui s'y projettent avec une intensité proportionnelle à la valeur symbolique qui lui est accordée. Une institution occupant une telle place dans les représentations collectives n'en tire pas que prestige et notoriété, elle est aussi – parfois malgré elle – fiduciaire d'un capital d'aspirations. En ce sens, loin d'être inquiétante, cette récurrence peut être vue et comprise comme une invitation pressante à déployer les moyens pour venir à bout des obstacles qui nourrissent la crainte de se perdre. Cela rend sans doute plus angoissante la réflexion sur la délibération et sur la démocratie coopérative, mais on ne peut s'empêcher d'y voir la nécessité et un matériau essentiel à la réflexion sur la voie empruntée.

L'abolition des structures régionales a certainement permis de régler un conflit de légitimité, mais elle a accru l'intensité d'un autre, celui qui dresse la logique de l'utilisateur propriétaire contre celle des compromis qu'impose une entreprise coincée de plus en plus durement par des cadres de concurrence et des règles du jeu qui ne respectent ni sa singularité, ni même quoi que ce soit qui pourrait remettre en cause la suprématie du capital sur toute autre considération. Le règlement d'un grave problème interne n'aura peut-être que déporté temporairement l'impérieuse nécessité de renouveler la culture coopérative du Mouvement.

La disparition du second palier organisationnel du Mouvement, celui des fédérations régionales, a créé un vide administratif entre les niveaux local (caisses populaires) et central (fédération des caisses), permettant à ce dernier d'accaparer un certain nombre de responsabilités sur lesquelles les caisses, par l'entremise des fédérations régionales, avaient jusqu'à leur abolition une prise démocratique plus directe : gestion et redistribution des liquidités, mesure et gestion des risques et des actifs, organisation et financement d'initiatives d'appui au milieu, décisions concernant la création, la formation des administrateurs de caisses aux principes coopératifs et de gestion, élection du Président du Mouvement, présidence du C.A., etc.

La fusion des fédérations régionales à la Confédération des caisses, réalisée en 2001 pour former la Fédération, a été présentée à l'époque comme devant « alléger le processus décisionnel » du Mouvement¹⁰, mais en réalité, cet allègement devait mener à une uniformisation et à une centralisation des pratiques et des décisions. Aujourd'hui, la Fédération des caisses est donc seule responsable des politiques générales de gestion des risques et du capital, ainsi que de l'administration du Fonds de sécurité Desjardins, qui chapeaute la capitalisation du réseau des caisses et la redistribution des liquidités aux fins de la couverture des risques et des pertes.

Les caisses populaires locales elles-mêmes (ainsi que leurs membres et administrateurs élus) ont donc perdu, dans la foulée de cette réforme structurelle, le contrôle sur les politiques générales de gestion des prêts et des actifs, mais aussi sur le déploiement de leur réseau, les décisions quant à la distribution des caisses sur le territoire étant désormais inextricablement liées aux décisions de gestion de la Fédération, sur laquelle les caisses ne pèsent plus que par l'entremise de leurs délégués auprès du Congrès d'orientation, de l'Assemblée générale annuelle, ainsi que du C.A. du Mouvement.

Depuis la fusion des fédérations régionales en 2001, le nombre de caisses au sein du réseau est d'ailleurs passé, entre 2002 et 2021, de 608 à 215¹¹. Il est vrai que Desjardins fournit un effort particulier et de loin supérieur à ceux des principales banques opérant au Québec pour maintenir un certain niveau de service en région. Ainsi par exemple, Desjardins a comme politique de maintenir environ 30% de l'ensemble de ses points de services au niveau des zones rurales québécoises à faible densité de population, ce qui se compare très avantageusement aux pratiques des banques¹².

Néanmoins, ce processus de « rationalisation » du réseau, à des fins souvent centrées quasi-exclusivement sur des impératifs de rentabilité, a eu pour effet paradoxal de recréer en certains points de la province des caisses d'ampleur régionale, mais cette fois sans les pouvoirs ou les structures démocratiques et coopératives qui étaient propres aux fédérations de jadis. Dans un ouvrage paru en 2019, un ancien dirigeant du Mouvement soulignait lui-même que

Certaines caisses ont un bilan qui dépasse 2 milliards de dollars et servent plus de 50 000 membres. Les exigences de gouvernance, de gestion, de surveillance et de conformité ont atteint des niveaux qui militent en faveur d'un arrêt du processus de regroupement des caisses. Sinon, le modèle d'affaires coopératif de Desjardins perdra ses racines, son agilité, et sa capacité à innover grâce à une proximité renouvelée. Les caisses ne doivent pas devenir ce qu'étaient les anciennes fédérations.¹³

Il faut bien reconnaître toutefois que Desjardins est loin d'être la seule coopérative à avoir réduit substantiellement la taille de son réseau : à quelques exceptions près, ce type de rationalisation par l'entremise des fusions de caisses/banques/succursales locales a même été quasi-systématique en Europe. Entre 2008 et 2020¹⁴ par exemple, le réseau de banques locales de la *Raiffeisenbanken* (Autriche) est passé de 560 à 342 membres; celui de *Raiffeisen Suisse* de 390 à 225; celui du *groupe OP* (Finlande) de 228 à 137; celui de la *BVR* (Allemagne) de 1196 à 814; celui de la *Federcasse* (Italie) de 432 à 248; celui de la *Rabobank* (Pays-Bas) de 153 à 85; puis celui de l'*Union Nacional de Cooperativas de Credito* (Espagne) de 81 à 42. Le réseau de la japonaise *Norinchukin* est pour sa part passé de 719 à 618 succursales locales.

En revanche, si cela correspond donc à une tendance lourde, elle n'était pas inévitable : sur la même période, les coopératives françaises (*Crédit Mutuel, Crédit Agricole et BPCE*) ont maintenu leurs réseaux intacts, tout comme les coopératives de crédit (credit unions) américaines qui, malgré un recul important du nombre de coopératives indépendantes entre 2008 et 2020 (7966 à 5041), ont en fait maintenu leur réseau de succursales à environ 21 500, situées en comparaison des succursales bancaires dans des zones de plus faible niveau socio-économique¹⁵.

Au-delà de la contraction du réseau de caisses locales, par ailleurs, l'élimination des fédérations régionales a cependant clairement distingué Desjardins des pratiques les plus courantes chez les coopératives financières, rapprochant plutôt le Mouvement de l'organisation-type des *credit unions* canadiennes et américaines (*Vancity, Meridian, Coast Capital, Navy Federal*, etc.), chez lesquelles les structures à deux paliers (siège social et succursales locales, avec médiation par le biais de la seule Assemblée générale) demeurent la norme.

Structure organisationnelle des coopératives financières (mai 2022)¹⁶

Institution	Niveau central	Niveau intermédiaire/ régional	Niveau local
Desjardins	Fédération des caisses Desjardins		Caisses populaires et de groupe
UNI Coopération financière (Acadie)	Fédération des caisses populaires acadiennes		Caisses locales
Vancity (Colombie-Britannique)	Siège social		Succursales locales
Meridian (Ontario)	Siège social		Succursales locales
Coast Capital Savings (Colombie-Britannique)	Siège social		Succursales locales
Navy Federal Credit Union (USA)	Siège social		Succursales locales
BVR Cooperative Financial Network (Allemagne)	DZ Bank		Banques locales
Crédit Mutuel (France)	Confédération nationale	Fédérations régionales	Caisses locales
Norinchukin (Japon)	Norinchukin Bank	Fédérations sectorielles	Succursales locales
OP Financial Group (Finlande)	OP Central Cooperative	Fédérations régionales des banques coopératives	Banques locales
Federcasse/BCC (Italie)	Federcasse	Fédérations régionales et groupes bancaires coopératifs	Coopératives et mutuelles locales
Raiffeisen Suisse	Raiffeisen Suisse	Fédérations régionales	Banques locales
Rabobank (Pays-Bas)	Groupe Rabobank	Assemblées régionales des délégués	Banques locales et conseil locaux des membres
Nykredit (Danemark)	Nykredit Realkredit S.A.	Forenet Kredit/TotalKredit	Banques et caisses locales
Groupe Crédit Agricole (France)	Crédit agricole S.A. et Fédération Nationale des caisses régionales	Caisses régionales	Caisses locales
Groupe BPCE (France)	Groupe BPCE + Fédérations nationales des caisses d'épargne et des banques populaires	Caisses d'épargne et banques populaires	Sociétés locales d'épargne et Agences banques populaires
Union Nacional de Cooperativas de Credito (Espagne)	Union nationale	Coopératives de crédit	Caisses rurales
Raiffeisen Bank International (Autriche)	Raiffeisen Bank International AG	Banques régionales	Banques locales

À l'exception de la BVR allemande, qui fonctionne désormais avec une structure à deux paliers, la plupart des grands groupes coopératifs européens (de même que la Norinchukin au Japon) ont conservé différentes structures à trois paliers, au sein desquelles des fédérations régionales ou sectorielles (*Crédit Mutuel, Federcasse, OP, Raiffeisen Suisse, Norinchukin*), des assemblées régionales (*Rabobank*) ou même des points de service de taille intermédiaire et à vocation régionale plutôt que locale (*BPCE, Crédit Agricole, UNCC, Nykredit, Raiffeisen Bank*) servent de plateformes de concertation comme de courroies de transmission démocratiques et coopératives entre les niveaux local et central¹⁷.

La création de la Fédération a donc enclenché une dynamique institutionnelle dont le moment est venu de faire le bilan. Le mouvement Desjardins s'est développé sur un modèle territorial, un modèle qui reposait sur une unité de peuplement (la paroisse) et qui a grandi au rythme de l'expansion du territoire et de la construction de l'espace économique national. Les forces combinées de la segmentation du territoire, des exigences du capital et de la révolution numérique ont achevé de faire exploser le modèle qui, après avoir vacillé pendant deux ou trois décennies, a cédé le pas aux dynamiques contemporaines. L'abolition des structures régionales a participé en même temps qu'elle a découlé de cette évolution. Les regroupements de caisses ont consacré une dynamique de déterritorialisation dont les effets ne sont pas encore clairement perçus. Deux grands enjeux sont ici à envisager.

a) Fermetures de caisses, guichets et points de service : si en plusieurs centres urbains les regroupements de caisses ont pu se faire sans trop de vagues, il n'en a pas été du tout de même en régions, et particulièrement dans les milieux ruraux. À beaucoup d'endroits la fermeture de la caisse populaire – et puis, peu après, la disparition des guichets automatiques – est devenue le symbole déprimant du déclin du milieu. Les décisions, même si elles ont été prises par les dirigeants des caisses locales ont provoqué bien plus de rancœur que de révolte. Sans écarter la possibilité très réelle de l'influence et de la pression de la Fédération, ce processus est souvent apparu comme la consécration de la « désaffiliation » et de la faible participation à la caisse locale. L'appauvrissement de la capacité délibérante des assemblées locales a en quelque sorte créé des conditions d'acceptation d'une réforme paraissant dès lors d'autant moins évitable qu'elle n'était confrontée à aucune alternative réellement portée par les débats en assemblées générales et plus globalement par le milieu. La réaction de *Solidarité rurale* aurait pu contribuer à une certaine mobilisation mais le sort que lui a réservé le gouvernement Couillard lui a coupé les ailes (et les vivres) et a brisé un élan. La réaction des autorités du Mouvement a manqué, le moins que l'on puisse dire, d'empathie devant les récriminations des villageois, surtout des vieux qui dans beaucoup de cas ont été appelés à consentir à défaire ce qu'ils avaient fondé. Les réponses technocratiques ont souvent frappé comme des camouflets.

Sans que cela ait été voulu ou planifié, l'effet combiné des décisions du Mouvement ont contribué dans beaucoup de cas à accélérer la déstructuration des milieux ruraux, en particulier et surtout, évidemment, les plus mal en point. Comme il se trouve qu'environ 600 collectivités se trouvent piégées dans la spirale de dévitalisation, il est clair que la préoccupation de la contribution de Desjardins à l'égard du développement des collectivités se trouvait et se trouve toujours confrontée à une dramatique interpellation. La diminution des points de service, phase 2 de la déterritorialisation, est loin d'arranger les choses.

De vives réactions nourrissent une grogne¹⁸ qui ne trouve guère d'écho positif de la part des autorités du Mouvement. Les justifications de marché et le fatalisme bureaucratique ont dominé. Desjardins n'a pas su proposer un « discours d'accompagnement » (dans ce cas-ci l'image de Lise Bissonnette s'applique). Évidemment, il faut se garder des généralisations abusives : en de nombreux milieux l'engagement de la caisse locale fait toute la différence entre la résignation et la recherche de meilleurs moyens de développement. Cela joue encore très fort dans l'attachement symbolique à Desjardins. Il reste néanmoins que la perception est largement répandue que ces initiatives ne bénéficient pas autant qu'elles le devraient de la puissance du Mouvement.

De fait, Desjardins – comme bien d'autres institutions et à l'instar d'une certaine démission politique – a renoncé à s'atteler à la tâche de faire émerger un autre modèle de développement régional. Le Mouvement Desjardins n'est certes pas l'État et son engagement envers le milieu ne peut être situé dans le même registre. Mais un fait demeure, son histoire et son développement ont toujours été tributaires de sa capacité à (re)mobiliser en faveur d'une meilleure prise sur le développement. C'est son inscription dans le registre de la mobilisation citoyenne qui lui a valu sa désignation de Mouvement. Or, la restructuration territoriale n'a pas été pour lui l'occasion de porter lui-même ni même de se solidariser avec des forces porteuses d'une autre vision du développement. Ses communications font certes une large place à la rhétorique des discours sur le développement régional mais sa pratique ne permet guère d'identifier clairement en quoi la vision coopérative en teinterait la forme, les finalités et la dynamique.

L'extractivisme qui a constitué le mode d'exploitation des ressources naturelles et qui a charpenté l'économie des régions – appelées encore « régions ressources » malgré les échecs à soutenir la prospérité – se retourne désormais contre le dynamisme régional¹⁹. Les projets de dynamisation des collectivités et de meilleure captation de la valeur ajoutée ne cessent de se heurter au contrôle et à la mainmise sur les ressources contrôlées, la plupart du temps, de l'extérieur et par intérêts étrangers aux préoccupations locales. Desjardins ne peut s'en tenir à une vision d'affaires qui réduit les carences de développement au pseudo déficit d'entrepreneurship ou à la prétendue faiblesse des projets, deux thématiques centrales du néolibéralisme qui justifient le harnachement des économies régionales aux logiques

de maximisation du rendement induites par des choix d'investissement indifférents à toute considération sociétale. L'institution a un rôle à jouer pour mettre fin à la déterritorialisation en cours et à ses effets destructeurs sur la cohésion sociale et territoriale. Ses efforts seront essentiels à la réussite des stratégies de relance et de reconversion que le Québec devra déployer pour faire face à la crise climatique aussi bien que pour redéfinir sa place et ses intérêts dans la reconfigurations des échanges économiques globaux.

b) Le rôle des comités régionaux : on ne saurait considérer la création des tables de concertation et de proximité régionales comme une réponse à la hauteur des défis. Ce sont des comités auxquels les administrateurs de la Fédération ne sont en aucune manière reliés, interdiction leur étant même faite d'y participer. Ces entités restent des demi-mesures sans impact réel sur la redéfinition de la gouvernance. D'une part, elles sont seulement consultatives; d'autre part, comme il n'y a pas de lien formel entre ces tables et les instances décisionnelles, il est difficile d'y voir autre chose qu'une manière de groupe de discussion, une mécanique de rétroaction utile au marketing. Si elles avaient le statut d'instance décisionnelles elles pourraient se faire des lieux de délibérations sur les grands enjeux et orientations de la Fédération. Elles pourraient sans doute de la sorte accroître substantiellement les effets bénéfiques de la proximité des dirigeants avec les forces vives du milieu et de leur participation au dynamisme de leur communauté. Une responsabilité de participation à la délibération leur fournirait également l'occasion de peser en faveur d'une plus grande ou meilleure allocation des ressources de l'ensemble de la Fédération au soutien des aspirations que les collectivités portent pour elles-mêmes. L'accord des caisses locales ou des tables à l'acceptation des projets du Fonds du Grand Mouvement, par exemple, ne serait pas ainsi réduit à la seule validation des modalités.

À l'heure où, partout en région, on prend la mesure des conséquences néfastes de la destruction des instances de concertation menée par des politiques d'inspiration du tout-au-marché, ces tables auraient en effet un rôle à jouer dans la recomposition des structures de mobilisation de la société civile. Créer des liens avec les divers acteurs du milieu, travailler à faire émerger une vision partagée des enjeux et des voies de développement du milieu et contribuer à mettre en route une démarche de convergence des efforts et des moyens, voilà une tâche qui permettrait d'enrichir et de donner plus de résonance au rôle des participants à ces tables.

Voilà une tâche qui éviterait que leur participation ne soit réduite à celle de « collecteurs de données » pour affiner la connaissance des occasions d'affaires. Ce n'est pas à Desjardins seul de relever un tel défi, mais il pourrait y contribuer de manière décisive. Les caisses locales ont (encore) un enracinement dans leur milieu assez riche pour devenir des agents de mobilisation et de concertation – ce qu'elles font déjà en partie et qu'elle pourrait encore mieux accomplir si la Fédération leur en donnait les moyens institutionnels et financiers.

Notes et références

- 1 François-Albert Angers : « Le Mouvement Desjardins doit donc, à mon sens, de plus en plus prévoir l'utilisation de ses capitaux en fonction du meilleur rendement possible pour le développement économique du Québec, rendement non pas financier (quoique celui-ci soit sans doute un facteur à considérer) mais bien social qui améliore la qualité de vie de l'ensemble des citoyens. ». « La pertinence nouvelle de la coopération à l'ère de la mondialisation », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, p. 39.
- 2 Les lecteurs familiers avec les travaux de Henri Desroches, un penseur qui a eu beaucoup d'influence sur le mouvement coopératif, pourront se référer au fameux « Quadrilatère coopératif », schéma conceptuel qui a très largement circulé dans les séances de formation.
- 3 Voir en particulier D. Côté (dir) *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive?* Paris, Bruxelles, De Boeck Université, 2001
- 4 On ne peut trouver plus bel exemple d'insensibilité aux effets de ces idéologies managériales que l'annonce de la plus récente hausse de salaire que se sont accordée des membres du bureau de direction. 37% d'augmentation au moment où l'inflation part en vrille, en pleine crise du logement et dans une frénésie immobilière où la jeunes désespèrent de ne jamais pouvoir acquérir une maison! Des experts ont évidemment expliqué à grand renfort de références que cela reste inspiré des « meilleures pratiques ». Ce sont les mêmes, sans doute, qui font de savants rapports sur les facteurs de désaffection des membres...
- 5 Lise Bissonnette « Guide ou accompagnateur de notre société? » in B. Lévesque (sous la dir.) *Desjardins Une entreprise et un mouvement?* Montréal, PUQ, 1997, p.34-35
- 6 Claude Vienney, *L'économie sociale*, Paris, Éditions La Découverte, 1994, 125 p.
- 7 Voir par exemple Gérard Bérubé (1998), « Desjardins mérite-il tant d'opprobre? », *Le Devoir*, 20 mai. L'article donne des exemples patents d'une conduite responsable et conséquente, conforme à l'esprit coopératif et se démarquant des banques. « [...] Le sociétaire n'a retenu que ses droits, présumés ou réels, et oublié ses responsabilités », note le journaliste, reprenant la ligne de défense de Desjardins sans évoquer le paradoxe des attentes mal prises en charge par l'organisation coopérative.
- 8 Daniel Côté « Desjardins, entre rupture et continuité ». dans Alain G. Gagnon et Jean-Pierre Girard (Dir) *Le mouvement coopératif au cœur du XXI^e siècle*, Montréal, PUQ, 2001. Voir aussi Marie-Claire Malo et Benoît Tremblay, *Coopératives financières et solidarité*.
- 9 Lise Bissonnette, loc.cit. p. 32 , *Revue Finance et bien commun*, 2004
- 10 Desjardins (2001), *La Revue Desjardins*, no. 3, p. 14 : <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2879270>
- 11 Source : Autorité des marchés financiers, *Rapport annuel sur les institutions financières*, Québec; voir également Desjardins (2022), *Fiche de l'investisseur, 4^e trimestre 2021*, Lévis.
- 12 Mouvement Desjardins (2018), « Mémoire soumis dans le cadre du mandat d'initiative portant sur l'accès aux services financiers de proximité en région », Commission de l'aménagement du territoire, Assemblée nationale du Québec, Québec.
- 13 Alban d'Amours (2019), *Le coopératisme, un antidote aux dérives du capitalisme. Réflexions ancrées dans mon parcours chez Desjardins*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 126-127.

- 14** Source : rapports annuels de l'*European Association of Co-operative Banks* (EACB), dont Desjardins est membre associée.
- 15** Ibid. pour les coopératives françaises; pour les credit unions américaines, voir Jordan van Rijn (2022), « The cooperative identity at U.S. credit unions », *Journal of Co-operative Organization and Management*, vol. 10, no. 1, p. 6; voir également les compilations de la Credit Union National Association (CUNA) : <https://www.cuna.org/advocacy/credit-union---economic-data/data---statistics.html>
- 16** Ibid. et sites web/documents officiels des institutions financières.
- 17** À ce sujet, voir l'excellent ouvrage de Federica Poli (2019), *Co-operative Banking Networks in Europe : Models and Performance*, Palgrave Macmillan, Londres. Voir également Aude Deville et Éric Lamarque (2015), « Identification et évaluation des modèles de gouvernance des banques coopératives », *Sommet international des coopératives de Québec* 2014, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- 18** Voir par, exemple, Vincent Ouellette-Destroismaisons, *Une histoire à guichet fermée*, M Éditeur, 2020
- 19** On se souviendra, par exemple, de l'échec retentissant du projet de Forêt habitée. Mort-né à la suite de l'effacement du gouvernement du Québec devant les ambitions et les projets de relance des divers milieux.