

I.R.E.C.U.S.
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke

**DESJARDINS ET
L'INTERNATIONALISATION DE
L'ÉCONOMIE : UNE ÉTUDE DESCRIPTIVE**

Fait par
ELIMANE SY

Diplôme Supérieur en Administration des Affaires
de l'I.S.I.A.M. (Agadir, Maroc)

ESSAI PRÉSENTÉ
comme exigence partielle

**LA MAÎTRISE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT
DES COOPÉRATIVES**

Sherbrooke
Mai 1997



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-21832-5

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	3
REMERCIEMENT	4
INTRODUCTION	5
OBJET ET RAISON D'ÊTRE DE CE TRAVAIL.....	7
PLAN DU TRAVAIL	8
1. LA NAISSANCE ET LE DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT DESJARDINS.....	10
1.1. NAISSANCE DES CAISSES (1900-1920).....	10
1.1.1. <i>Le contexte socio-économique et les objectifs visés</i>	10
1.1.2. <i>La démarche</i>	11
1.1.3. <i>Résultats</i>	13
1.2. DÉVELOPPEMENT DES CAISSES POPULAIRES (1920-1944).....	14
1.2.1. <i>Relance après la crise de 1921</i>	16
1.2.2. <i>Consolidation</i>	17
1.3. EXTENSION DES CAISSES DESJARDINS (1945-1960).....	18
1.4. PERFECTIONNEMENT ET DIVERSIFICATION (1960-1984).....	20
1.4.1. <i>Diversification</i>	20
1.4.2. <i>Développement</i>	22
1.4.2.1. <i>Le projet S.I.C.</i>	22
1.4.2.2. <i>L'Inter-Caisse</i>	23
1.4.2.3. <i>La carte Visa-Desjardins</i>	23
1.4.2.4. <i>Le projet IVA</i>	23
1.4.3. <i>Affiliation des caisses d'économie (1979)</i>	24
2. ASPECTS STRUCTURELS ET JURIDIQUES DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS.....	25
2.1. STRUCTURELS.....	25
2.2. JURIDIQUES.....	26
3. LE RÔLE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES CAISSES DANS L'ÉCONOMIE QUÉBÉCOISE.....	30
3.1. SOCIAL	30
3.2. ÉCONOMIQUE.....	32
4. LE MOUVEMENT DESJARDINS ET L'INTERNATIONALISATION DES MARCHÉS FINANCIERS	34
4.1. LES CONSOMMATEURS.....	34
4.1.1. <i>Groupe 45 ans et plus</i>	34
4.1.2. <i>Groupe 25-44 ans</i>	35
4.1.3. <i>Groupe 24 ans et moins</i>	35
4.2. TECHNOLOGIES.....	36
4.3. CONCURRENCE	43
4.4. DÉCLOISONNEMENT.....	44
5. LES POLITIQUES DE RÉORIENTATION (À PARTIR DE 1988)	51
5.1. FORMATION DU PERSONNEL DANS UN CONTEXTE DE RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS D'AFFAIRES	51
5.2. LA CAPITALISATION.....	53
5.3. INTERNATIONALISATION.....	54
5.4. INTRODUCTION DE NOUVEAUX MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE (LEBENCHMARKING)	54

6. RÉFLEXION SUR LES POLITIQUES: LEURS CONSÉQUENCES SUR L'IDENTITÉ	
COOPÉRATIVE	56
6.1. IDENTITÉ COOPÉRATIVE.....	56
6.2. RÉFLEXION SUR LES POLITIQUES AU POINT DE VUE DE LEURS CONSÉQUENCES SUR L'IDENTITÉ	
COOPÉRATIVE.....	57
 CONCLUSION.....	61
 BIBLIOGRAPHIE	63
 ANNEXE	68
ORGANIGRAMME DU MOUVEMENT DESJARDINS.....	69

RÉSUMÉ

Cet essai est présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion et développement des coopératives. Il présente un portrait historique de l'évolution que le Mouvement des caisses Desjardins a connu et cerne les éléments qui ont été à la base des politiques de réorientation du Mouvement face à l'internationalisation de l'économie.

J'expose d'abord les raisons qui ont poussé Alphonse Desjardins à fonder les caisses, en passant à travers les étapes d'implantation et de développement.

Je décris par la suite l'organisation des structures et les fondements juridiques qui soutiennent les caisses Desjardins, avant de mentionner le rôle que les caisses jouent dans l'économie du Québec.

Ensuite, j'aborde les implications et les conséquences que provoque l'internationalisation de l'économie, pour souligner les grandes politiques de restructuration initiées par le Mouvement Desjardins.

Je propose enfin une réflexion sur les politiques adoptées et leurs conséquences sur l'identité coopérative, avant de conclure mon étude.

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin à l'aboutissement de cet essai.

Plus particulièrement :

- Mes parents ;
- Mon directeur d'essai, Jean Pierre Girard, chercheur associé à la Chaire de Coopération Guy Bernier, UQAM et chargé de cours à l'UQAM et à l'Université de Sherbrooke;
- Le second lecteur de l'essai, François Allaire, consultant et chargé de cours à l'Université de Sherbrooke et à l'UQAM;
- Madame Fanta Founé Traoré Djigo, étudiante en *International Buisness* à l'Université de Mc.Gill pour la lecture et les corrections apportées;
- L'Institut de Recherche et d'enseignement sur les coopératives de l'Université de Sherbrooke (I.R.E.C.U.S.) ;
- L'Institut Supérieur d'Informatique Appliquée et de Management (Agadir, Maroc) (I.S.I.A.M.).

Introduction

L'introduction d'un nouvel ordre économique a contribué pour une large part aux bouleversements socio-économiques actuels.

Le secteur financier et bancaire a réagi à cette déréglementation financière en initiant une série d'innovations. Celles-ci visent à réduire les degrés d'incertitudes liés aux activités financières. Les restructurations adoptées par les institutions (banques, assurances, fiducies, etc...) ont atténué les effets de la déréglementation, mais celles-ci n'ont pas été suffisantes, à cause de l'universalisation des marchés financiers qui rendaient les activités plus complexes. Sur le plan interne, les banques, caisses d'épargne et de crédit et autres institutions financières doivent s'adapter au nouveau contexte économique.

De nouvelles stratégies se dégagent, certaines institutions se regroupent en trust, elles deviennent plus puissantes, d'autres sont obligées de disparaître. Les conséquences socio-économiques sont lourdes.

Le Mouvement Desjardins, conscient de ces mutations économiques, approuve actuellement un ensemble de projets pour mieux servir ses membres québécois, tout en gardant son identité.

Conçu à l'origine comme un mouvement d'émancipation économique, le Mouvement Desjardins a connu un succès tel qu'il doit rivaliser avec les institutions bancaires. Avec l'effet de la déréglementation amorcée au Québec et l'ouverture des marchés, la compétition entre les institutions financières devient de plus en plus féroce.

La globalisation de l'économie, l'évolution des modes de vie et l'avènement d'une

technologie de pointe deviennent une réalité. Dans cette optique, le Mouvement initie des projets de réforme visant à s'adapter au nouvel environnement. L'importance des enjeux et des défis que cela soulève est énorme.

L'objet de cette étude est de décrire l'évolution historique du Mouvement, en abordant justement la question de l'internationalisation de l'économie et un des défis auxquels le Mouvement doit faire face à savoir le maintien de son identité coopérative.

Dans ce travail j'expose d'abord le cadre de description. Ensuite je procède à une présentation historique du Mouvement pour mieux comprendre la situation actuelle. En dernier lieu, j'aborde la question de l'internationalisation de l'économie. Cette dernière partie va prendre en considération les différents éléments qui ont été à la base de la restructuration de Desjardins et les effets possibles sur les politiques futures de l'institution.

Objet et raison d'être de ce travail

Comme précédemment formulé, l'objet de ce travail est de retracer l'évolution historique du Mouvement des caisses Desjardins en soulignant la question de l'internationalisation et le maintien de son identité coopérative.

Pour atteindre cet objectif, je me suis inspiré de travaux et d'articles déjà réalisés sur le Mouvement Desjardins (cf. bibliographie).

Le choix de ce thème se justifie par le fait qu'il me permet d'apprendre et de comprendre un modèle de développement coopératif. Ainsi j'ai choisi la recherche de type monographie institutionnelle, démarche qui nous permet de décrire une entreprise ou un secteur coopératif dans l'une ou la totalité de ses dimensions.

En d'autres termes cette procédure permet de saisir:

- comment le Mouvement Desjardins s'est développé;
- comment le Mouvement s'est intégré dans l'économie québécoise;
- les raisons qui poussent Desjardins à adopter de nouvelles stratégies.

Ce travail peut servir de source de référence aux étudiants et professionnels qui s'intéressent à l'oeuvre de Desjardins. Nous visons notamment les gérants et administrateurs des caisses d'épargne et crédit initiées dans le cadre du programme d'appui des mutuelles d'épargne et de crédit (P.A.M.E.C) en Afrique de l'Ouest avec la collaboration de Développement International Desjardins (D.I.D).

Plan du travail

Dans ce travail, je décris :

—La naissance et le développement du Mouvement.

J'aborde dans cette partie les raisons qui ont poussé Alphonse Desjardins à créer les caisses, la démarche qu'il a empruntée et les résultats obtenus, afin de pouvoir présenter leur développement.

—Les aspects structurels et juridiques des caisses Desjardins.

Je fais ressortir dans cette étape, l'organisation structurelle du Mouvement. En second lieu, j'expose les grandes lignes juridiques qui soutiennent le Mouvement des caisses Desjardins.

—Le rôle socio-économique des caisses dans l'économie québécoise.

Cette section donne un aperçu du rôle socio-économique des caisses Desjardins dans l'économie de la province. En d'autres termes, je présente le soutien financier et social que le Mouvement apporte au développement économique du Québec.

— Le Mouvement Desjardins et l'internationalisation des marchés.

Cette partie présente quatre éléments qui ont influencé le choix des décisions du Mouvement face à l'internationalisation des marchés, à savoir : les consommateurs, les technologies, la concurrence, le décloisonnement.

—Les politiques de réorientation.

Dans cette partie, j'énumère une série de mesures prises par le Mouvement des caisses Desjardins pour adapter les caisses à la situation économique actuelle en les

rendant compétitives vis-à-vis des autres institutions financières.

—Réflexion sur les politiques: leurs conséquences sur l'identité coopérative.

Dans cette section, je définis la notion d'identité coopérative afin de proposer une réflexion sur le maintien de l'identité malgré les restructurations.

En conclusion, je donne un aperçu de la situation actuelle des caisses et des défis auxquels elles doivent faire face dans l'avenir.

1. La naissance et le développement du Mouvement Desjardins

1.1. Naissance des caisses (1900-1920)

1.1.1. Contexte socio-économiques et les objectifs visés

À la fin du 19^e siècle, le Québec a connu des difficultés économiques et sociales profondes. Un fort taux de mouvement migratoire s'observe vers les États-Unis. L'effectif de la classe ouvrière s'accroît. La population québécoise s'appauvrit. Parallèlement, les grandes entreprises dictent les règles du marché. "La montée du capitalisme industriel s'accompagne aussi d'un processus de concentration du pouvoir économique dont les effets se répercutent à plusieurs niveaux de la société" (Poulin, 1990 :23).

Dans une société où l'usure se développe, l'accès au crédit des classes populaires devient impossible. Alphonse Desjardins, sténographe français de la Chambre des communes eut l'idée de mettre en place un projet coopératif au Québec. Pour se faire, il s'est inspiré d'idées, de suggestions soumises par des correspondants, des lectures d'ouvrages sur le sujet, d'observations d'expériences étrangères. La première caisse populaire voit le jour le 6 décembre 1900, à Lévis (Québec).

La création de ce projet coopératif avait comme objectif de réduire les pratiques usuraires auxquelles sont confrontées les classes populaires. Mais la préoccupation fondamentale de Desjardins est le manque d'organisation de ces classes. Il veut doter les classes populaires d'un instrument d'émancipation économique. "Avec la caisse populaire, il espère non seulement solutionner le problème de l'usure, mais aussi procurer aux classes populaires un instrument de défense et de promotion de leurs intérêts économiques" (Poulin, 1990 :85).

Adopter une association de type coopératif peut être un instrument puissant de défense contre l'individualisme que l'on observe de plus en plus dans la société. "Desjardins voit aussi la coopération comme un instrument de démocratisation de la vie économique" (Poulin, 1990 :81). Dans l'association coopérative, le principe de l'altruisme prime sans répercussions sur les votes, le principe stipule "un membre, un vote", quel que soit le montant d'argent déposé. Cela a pour avantage de développer un esprit de partage et d'équité. Parmi les aspects de la coopération, nous avons aussi l'éducation coopérative qui confère aux membres des connaissances économiques qui leur permettent de mener à bien leur activité commerciale et financière. À l'origine, l'éducation pour Desjardins permet d'enseigner aux coopérateurs les vertus de l'épargne.

Pour Alphonse Desjardins, le rôle des caisses est de satisfaire les besoins de crédit des classes populaires en encourageant les pratiques de l'épargne et de prévoyance chez les coopérants, mais aussi de déclencher la création d'autres formes d'organisations coopératives. C'est un moyen de doter les canadiens-français d'un outil d'émancipation économique et social.

1.1.2. La démarche

Il reste maintenant à régler l'aspect légal, parce que les caisses doivent s'armer de pouvoirs juridiques leur permettant de mener à bien leur activité. Cela leur permet d'être crédibles et reconnues aux yeux de leurs membres et des autorités gouvernementales. Ainsi au printemps 1902, Alphonse Desjardins se préoccupe d'obtenir une loi fédérale. Il a l'appui de Robert L. Borden et Frederik D. Monk, deux députés conservateurs. Desjardins va s'inspirer d'une loi anglaise de 1896 "*Industrial & Provident Societies' Act*". Son projet de loi est rédigé en

octobre 1902. Pour préparer la défense de son projet, il élabore un questionnaire en six points à l'intention des coopérants européens. Le contenu de ce questionnaire vise à démontrer que les caisses populaires ne défavorisent en aucun cas l'activité bancaire et que l'épargne peut servir à produire une activité économique bienfaisante dans les régions privées de services financiers. Les réponses obtenues auprès de ces correspondants ont été pertinentes dans la plupart des cas.

Au début de 1903, Desjardins reçoit l'aide de quelques députés libéraux qui réussissent à convaincre le solliciteur général du Canada, Henry George Carroll (député du comté de Kamouraska), de présenter son projet de loi au parlement. La rencontre avec le Ministre des finances, William Stephen Fielding, et les députés libéraux, est un échec. Desjardins procède à une révision des plans sans pour autant abandonner l'idée d'une loi fédérale.

En 1904, il propose des amendements qui permettent aux caisses de se prévaloir des privilèges juridiques. Présenté par Cléophas Blouin, un projet de loi concernant les associations coopératives est adopté à la Chambre des communes le 5 mai. Mais les choses ne vont pas plus loin. Le Ministre des finances, M. Fielding adresse une lettre à Alphonse Desjardins pour lui faire part du refus du gouvernement fédéral d'accorder aux caisses populaires un statut juridique. Cette position du gouvernement résulte entre autres, de représentations de marchands qui voyaient en cette formule une concurrence à leurs propres systèmes de crédit. Pour cela, il doit s'adresser à l'assemblée provinciale.

1.1.3. Résultats

En janvier 1905, l'Action Populaire¹ réclame une loi pour les caisses populaires. En octobre 1905, Desjardins et Lomer Grouin (remplaçant M. Wilfrid Laurier, Premier Ministre démissionnaire et Procureur général de la province) rencontrent le lieutenant-gouverneur, Louis Amable (ancien président de la Société canadienne d'économie sociale de Montréal). Le 20 février 1906, Lomer Grouin présente le projet de loi au parlement du Québec. Le 5 mars, une deuxième lecture du projet est sans opposition chez les députés. La proposition est adoptée à l'unanimité. La loi concernant les syndicats coopératifs reçoit la sanction royale le 9 mars 1906. Dorénavant, les caisses populaires ont un statut juridique. En 1911, l'Assemblée législative adopte une série d'amendements qui élargit considérablement les pouvoirs des caisses.

En 1915, Lomer Grouin fait adopter de nouveaux amendements par l'Assemblée législative dans le but de reconnaître l'existence légale des caisses de prévoyance et de dotations et autorise la création de caisses à caractère régional ou provincial.

En définitive, Alphonse Desjardins s'est fortement impliqué dans l'adoption d'un habit législatif adapté aux entreprises coopératives. Il y consacra plus de dix ans pour obtenir une loi qui permet de développer la coopération au Canada. Face à la résistance de certains hommes politiques et à la particularité de la constitution canadienne, Alphonse Desjardins dut renoncer à cette loi. Il se limite à une loi de juridiction provinciale dont il n'est pas entièrement satisfait. Malgré cette lacune en date du 31 octobre 1920, journée du décès

¹ Action Populaire : c'est une association initiée par Alphonse Desjardins pour promouvoir les idées coopératives et constituer un bloc social pour obtenir un statut juridique pour les caisses (Poulin, 1990).

d'Alphonse Desjardins, 187 caisses populaires ont vu le jour au Québec. Différents groupes sociaux ont encouragé la naissance des caisses populaires ; nous avons : le clergé (curés, prêtres), les professionnels (notaires, avocats, juges, médecins, comptables), les cultivateurs, les marchands et d'autres... Dès lors, les caisses populaires apparaissent comme des instruments économiques qui permettent l'intégration et l'affirmation des masses populaires québécoises dans le jeu économique et nationaliste.

La première union régionale va naître à Trois-Rivières, trois autres vont suivre, celle de Québec, de Montréal et de Gaspé.

1.2. Développement des caisses populaires (1920-1944)

À la mort d'Alphonse Desjardins, les caisses populaires se présentent comme des structures embryonnaires. La relève est assurée par les nationalistes et le clergé. Ils reconnaissent les caisses populaires comme une œuvre sociale nécessaire à l'amélioration de la condition morale et matérielle des classes populaires et apte à favoriser la paix sociale et la conservation d'une société rurale et catholique. Mais à partir de 1921, les indices économiques fluctuent, une crise profonde vient perturber l'émergence des caisses populaires. Bien qu'il y eut de 1921 à 1933, cent dix-huit nouvelles fondations de caisses, la crise va freiner cette croissance. Dès lors, les caisses populaires doivent composer avec un environnement nouveau. Celui-ci se caractérise par une perte de confiance des déposants ; une spéculation des marchés boursiers ; une surproduction à l'échelle mondiale ; un développement de l'industrie au détriment de l'agriculture. Ces facteurs ne sont pas les seuls responsables des problèmes des caisses, certaines ont été mal administrées. Cette mauvaise gestion est la

résultante “des prêts accordés sans garantis suffisantes et sans caution solvable ; des mauvais placements ; des retards dans le recouvrement de prêts échus sur les parts sociales ; des livres de comptabilité mal tenus ; des liquidités insuffisantes” (Poulin, 1994 :96). Ceci est la conséquence d’un manque d’expérience des dirigeant(e)s et gérant(e)s des caisses. J’ajoute à cela, le fait que certaines caisses ont connu des abus dans les placements sur obligations ou sur des actions de compagnies industrielles et commerciales, pratiques contraires aux règlements. Les ennuis financiers que connaissent plusieurs municipalités durant la crise ont aussi eu de profondes répercussions dans les caisses populaires qui ont trop misé sur les obligations municipales.

Nous assistons ainsi à la fermeture de quatre-vingt- deux caisses.

Le taux annuel moyen de fermetures est de 2,1% de 1921 à 1924, il passe à 3,2% de 1925 à 1929 et atteint un sommet de 4,7% de 1930 à 1933... de 1930 à 1933, les rangs des caisses populaires sont littéralement dévastés : 12 d’entre elles sont liquidées en 1930, 9 en 1931, 8 en 1932 et 8 en 1933. Pendant ce temps plusieurs deviennent inactives” (Poulin, 1994 :83-86).

Les localités rurales sont durement touchées par la crise économique et la fermeture des caisses populaires. Il y a un ralentissement de la production industrielle, ce qui provoque des fermetures d’entreprises. Le chômage s’installe, des cultivateurs sont acculés à la faillite et forcés d’abandonner leur terre. C’est la reprise du phénomène migratoire vers les États-Unis. Le Québec traverse les années les plus sombres de son histoire. En 1931, le gouvernement discute de la possibilité de mettre sur pied un programme de subventions pour favoriser la diffusion et le développement des caisses, à la condition qu’on crée une fédération provinciale capable d’assurer un meilleur contrôle de l’activité des caisses et de rendre compte de son administration au gouvernement.

1.2.1. Relance après la crise de 1921.

Le 1^{er} février 1931, les montréalais relancent officiellement le projet d'une fédération provinciale. L'Union régionale de Montréal donne son accord à la proposition de Wilfrid Guérin autorisant le conseil d'administration à organiser une réunion consultative des caisses de la province.

Mi-février, l'abbé Philibert Grondin expédie à l'abbé Trudel de l'Union régionale de Trois-Rivières un projet de loi concernant une fédération d'unions régionales des caisses populaires. Cette fédération aurait son siège à Lévis, on songe à acheter la maison d'Alphonse Desjardins.

Le 24 février 1931, les dirigeants des unions régionales signent la déclaration de la fédération dite Desjardins.

Le 17 mars 1932, les unions régionales donnent leur accord à l'adoption des statuts de la fédération. Le président de la nouvelle fédération sera Cyrille Vaillancourt, les vice-présidents, l'abbé Joseph Edmond et J.A. Saint-Laurent, et le secrétaire-trésorier, l'abbé Émile Trudel.

La fédération se définit comme une société coopérative regroupant les quatre unions régionales de la province. Elle a pour but de favoriser la fondation de caisses, de veiller sur les caisses, de promouvoir les vertus de l'épargne et de la coopération, etc. Le financement provient du gouvernement provincial d'un montant égal à 20 000\$ auquel s'ajoute 25% des cotisations des caisses populaires perçues par les unions régionales.

1.2.2. Consolidation.

De 1933 à 1944, l'intervention gouvernementale et la guerre mondiale relancent l'économie favorable à l'élan coopératif, sept cent vingt-quatre (724) caisses voient le jour grâce à l'action d'organisations catholiques et de maisons d'enseignement.

La coopération connaît un essor spectaculaire. Les caisses populaires se multiplient, elles ont l'appui enthousiaste du milieu. Le mouvement coopératif met l'accent sur l'éducation coopérative. Le 2 avril 1939, le Conseil supérieur de la coopération voit le jour à l'Université Laval (Québec). Présidé par le père Lévesque, le Conseil se donne un programme ambitieux : "préciser et diffuser la doctrine coopératiste ; assurer la coordination des forces coopératistes ; conseiller les coopératives ; tenir un congrès annuel de coopération ; fonder une revue coopérative ; combattre les fausses coopératives ; présenter un front uni dans toutes les interventions auprès des pouvoirs publics, toutes les activités ayant trait au mouvement coopératif " (Poulin, 1994 :186). Bref, le Conseil supérieur de la coopération représente le cerveau de toute cette organisation coopérative.

Les caisses populaires obtiennent de meilleures ressources financières pour relancer la diffusion du modèle des caisses et surveiller leur administration. La fédération met en place une normalisation de méthodes de contrôle des caisses, les relations gouvernement et caisses sont mieux définies.

La crise économique est donc apparue comme un instigateur d'un changement socio-économique profond. Elle a permis de catalyser les énergies en dévoilant le visage inhumain du capitalisme et ses abus. Les caisses populaires apparaissent comme un instrument-clé de l'indépendance économique, l'épargne est la grande priorité. Cette épargne reste dans le

milieu qui l'a produite et servira à féconder le travail. La propagande des caisses devient plus facile. Les caisses se gagnent une bonne réputation.

Alors que le nombre de caisses quadruple, celui des sociétaires se multiplie par huit, passant de 36 000 à la fin de 1933 à 304 000 à la fin de 1944... l'augmentation de l'épargne des membres provoque un renversement de la tendance en 1941. Évalué à 39 560\$ à la fin de 1940, l'actif moyen s'élève à 108 239\$ à la fin de 1944 et ce, malgré l'apparition de 338 nouvelles caisses au cours de la même période (Poulin, 1994 :213-215).

Cependant, il faut souligner que le mouvement coopératif ne se mesure pas seulement en terme de membres ou d'actif, il y a aussi la mise en évidence des valeurs coopératives et humaines qui ont pris place dans l'action des coopérateurs.

Les caisses Desjardins deviennent ainsi, en l'espace de quelques années, un acteur important dans la vie économique de la province de Québec. "Établies dans 877 paroisses, regroupant plus de 300 000 membres et possédant un actif total de 92,3 millions de dollars, les caisses sont en mesure d'exercer une véritable influence" (Poulin, 1994 :215).

1.3. Extension des caisses Desjardins (1945-1960)

Au début de cette période, soit en 1945, ce que l'on appelle aujourd'hui le Mouvement Desjardins, a quarante ans d'existence. Il est soutenu par une bonne structure organisationnelle. Les caisses populaires sont regroupées en unions régionales, lesquelles composent la fédération provinciale. Elles doivent maintenant faire face à une nouvelle phase de leur histoire après avoir survécu à la crise économique des années 1930.

Essentiellement rurales, les caisses constituent des intervenants mineurs dans le monde des

institutions financières québécoises. Mais la seconde guerre mondiale (1939-1945) va provoquer des changements profonds au niveau du Mouvement. Les caisses vont effectuer leur percée en zone urbaine. Trois principaux facteurs ont marqué cette croissance, il s'agit de :

- ◊ l'augmentation phénoménale de l'épargne au sein de la population pendant la deuxième guerre mondiale ;
- ◊ la baisse du taux de chômage ;
- ◊ l'augmentation des salaires.

En conséquence, le revenu des ménages québécois augmente durant cette période (1945-1960), provoquant une majoration du pouvoir d'achat des ménages. Un autre facteur à signaler est le rationnement des biens durables, les ménages restreignant leur consommation, ce qui permet l'accumulation de l'épargne. Ce contexte favorable à l'éclosion des caisses a été un moment propice pour augmenter le nombre de succursales. D'autre part, l'opportunité de devenir un participant de poids dans l'univers financier québécois se présente.

Ainsi donc, de 1940 à 1960, le nombre de caisses au Québec passe de 549 à 1249, l'actif grimpe de 21 à 738 millions de dollars (Poulin, 1994 :217). Les caisses doivent rejoindre une forte proportion de la population "Milton F. Bauer estime que 67% des paroisses du Québec sont dotées d'une caisse populaire en 1950" (Linteau, 1993 :3).

Notons qu'un timide décloisonnement financier est amorcé en 1944 avec la création de la Société d'assurance des caisses, suivie en 1948 de l'Assurance Vie-Desjardins.

1.4. Perfectionnement et diversification (1960-1984)

Les caisses s'engagent dans la révolution tranquille en accentuant le processus de diversification. Elles achètent la Fiducie du Québec et investissent dans la Société générale de financement. Il devient impératif pour elles de perfectionner la structure organisationnelle et de se doter d'un nouvel habit législatif adapté à leurs besoins.

Les dirigeants sont de plus en plus convaincus que les caisses populaires constituent la meilleure assise pour un mouvement axé sur l'amélioration de la société dans le sens des intérêts véritables de la population. Une volonté de doter le réseau d'outils technologiques performants commence à germer. D'autant plus qu'en 1963, une étude révèle que les besoins des membres ont évolué. Il a donc fallu procéder à une réorganisation de l'orientation des caisses pour mieux répondre aux besoins de la clientèle et faire face à la concurrence des autres institutions financières canadiennes.

La participation des caisses populaires de Montréal à l'Expo 67 marque une nouvelle expérience dans l'univers technologique. Elles prennent la décision d'implanter une caisse pilote sur le site de l'Expo. Cela leur permet d'expérimenter les découvertes récentes en télétraitement, début de la caisse de l'avenir. La solution est donc dans la diversification des produits et services et l'automatisation des activités.

1.4.1. Diversification.

Le 16 juin 1984, un article du *Devoir* annonce que la Fédération des caisses de Montréal a des préoccupations internationales (Durivage, 1984). Certaines modifications ont été apportées et dorénavant les caisses affiliées à la Fédération peuvent offrir les mêmes services et supports internationaux à leurs clients commerciaux que les banques à charte.

Les caisses vont diversifier leurs activités vers le prêt commercial, industriel et institutionnel. Le Mouvement accroît considérablement sa part de marché dans le prêt commercial en 1984, jusqu'à atteindre 17% du marché québécois, soit plus de 2 milliards de dollars canadiens.

Les entreprises s'ouvrent au commerce international et exigent de leur caisse tout le support nécessaire. La Confédération cherche à se doter de fonds en devises étrangères principalement (US dollars). Elle développe des produits internationaux courants, soit les comptes en devises, les marges de crédit en devises, les lettres de crédit à l'import/export, les traites et les mandats en devises. Elle dispose d'une quinzaine de correspondances avec les pays d'Europe (France, Angleterre, ...) et Asie (Japon, ...) et bien entendu avec les États-Unis avec la Chase Manhattan Bank, ce qui lui permet l'accès dans les pays où elle n'a pas d'accord bancaire. À l'exercice terminé (1984), 4 millions\$ de transferts ont été fait avec les français (Durivage, 1984).

La Caisse centrale est aussi présente sur les marchés internationaux. Elle acquiert en 1982 1,5% de London and Continental Bankers Ltd, un groupe de type financier dont le siège social est à Londres. Cette participation permet à la Caisse centrale d'établir des relations d'affaires avec les cambistes (agent de change) européens.

Le Mouvement se veut une place privilégiée dans la relance économique du Québec et la promotion du crédit commercial. Le processus de décroissement amorcé depuis 1940 devient de plus en plus une réalité.

1.4.2. Développement.

Une analyse de quatre cas de changements (introduction de nouveaux produits ou technologies) au sein du Mouvement de 1970 à 1981 a été effectuée. En voici quelques observations.

1.4.2.1. Le projet S.I.C.

Le 13 avril 1970, un système d'information des caisses (S.I.C.), fruit de quatre années de travail, fut inauguré. Le système permet d'automatiser toutes les opérations du cycle comptable. Trois facteurs ont motivé l'implantation du S.I.C. :

- ◊ les machines financières étaient coûteuses (2,5 millions\$) ;
- ◊ l'assaut d'entreprises d'équipements électroniques ;
- ◊ l'apparition sur le marché d'équipements électroniques nécessaires à l'accès en direct aux ordinateurs rendait possible leur utilisation par les institutions financières (Confédération, s.d.).

Cela permet d'éliminer les travaux fastidieux de comptabilité (tenue de livres, calcul d'intérêts, charges administratives, rapports de gestion). En conséquence, d'accélérer le processus de réduction des coûts du service aux membres. En 1972, le S.I.C. est en opération dans plus de 200 caisses. Au début, les caisses étaient réticentes quant à l'idée d'implanter un système d'uniformisation des opérations. Elles craignaient que le nouveau système ne puisse s'adapter à leurs réalités. Il a donc fallu mettre sur pied des systèmes conçus sur mesure et initier des séances d'information pour faire accepter le S.I.C. En

définitive, l'idée a été bien acceptée. En 1981, la Corporation de traitement informatique Desjardins fut créée.

Durant le développement du S.I.C., les analystes de la confédération avaient conçu un système rendant possibles les communications inter-succursales (...) Ce service permettait à un membre d'avoir un accès direct à son compte dans sa caisse à partir des différents points de service du réseau du Mouvement Desjardins (Giroux, 1992-1993 :46).

1.4.2.2. L'Inter-caisse.

Ce système est mis sur place en septembre 1972. Il se situe dans le prolongement du projet (S.I.C). C'est un moyen de communication inter-succursales, permettant aux membres d'avoir accès à leur compte, peu importe la caisse où ils se trouvent. En offrant ce nouveau service à ses membres, le Mouvement prouve son esprit innovateur et de leadership au sein de l'industrie financière.

1.4.2.3. La carte Visa-Desjardins.

Au printemps de 1981, le Mouvement va opter pour une carte Visa. Cette émission n'est pas sans controverse. Elle a fait l'objet de divergences au sein des administrateurs et des cadres.

La question était difficile : ce nouveau produit pouvait être perçu comme un nouveau service à offrir aux membres, mais aussi comme un *mauvais service* à leur rendre. En effet, la carte de crédit prêtait alors à une controverse dans l'ensemble de la société et dans l'organisation car elle était considérée par plusieurs comme un outil d'endettement (Giroux, 1992-1994 :47).

Cette nouvelle carte, dont la licence est obtenue de la Banque Nationale, est sous la responsabilité du Centre Desjardins de traitement de cartes.

1.4.2.4. Le projet IVA.

C'est un projet créé en accord avec le gouvernement du Québec en janvier 1978. Il a pour but de mettre en place un service de distribution des plaques d'immatriculation des véhicules automobiles (émission des certificats et perception des frais). Ce service s'adresse aux membres et aux non-membres de Desjardins. Le projet fut sévèrement critiqué par certaines caisses qui s'interrogent sur la rentabilité de ce service et le manque de concertation entre les dirigeants.

Dix ans plus tard, en 1987, il n'y avait que 108 caisses populaires offrant ce service à cause de la rationalisation du service IVA par la Régie de l'assurance-automobile du Québec et aussi à cause de la faible rentabilité de ce service par les caisses (Giroux, 1992-1993 :50).

1.4.3. Affiliation des caisses d'économie (1979)

Les caisses d'économie sont des types d'organisations dont le sociétariat est lié à la profession, l'ethnie, etc. Elles cherchent à répondre à des besoins d'un groupe d'individus assez homogènes à travers le Québec. À la différence des caisses populaires qui couvrent un territoire bien spécifié au sein de la province, les caisses d'économie n'ont pas ce type de restriction. Au cours des années 70, elles se sont rapprochées des caisses populaires. Le 19 septembre 1979, une entente est conclue entre les représentants de la Fédération des caisses d'économie du Québec et la confédération. Elle devient donc membre à part entière du Mouvement Desjardins, avec les mêmes droits, obligations et privilèges que les fédérations régionales de caisses populaires.

Une nouvelle page de la solidarité coopérative et de l'intercoopération au Québec ouvre des frontières nouvelles au réseau Desjardins dans le domaine de l'épargne et du crédit (Rouleau, 1979 :10).

2 Aspects structurels et juridiques des caisses populaires Desjardins

2.1. Structurels

De 1932 à 1979, les unions régionales sont regroupées autour d'une fédération. Cette fédération est administrée par un conseil d'administration et un comité exécutif.

Le conseil d'administration est alors composé de deux délégués par union plus l'aumônier de la fédération qui ne dispose cependant pas de droit de vote. Le conseil exerce les pouvoirs accordés par la fédération. L'assemblée générale est formée d'un délégué par caisse. Elle procède annuellement à l'élection des membres du conseil d'administration. Elle élit également les membres de la commission de crédit et la commission de surveillance. Les statuts stipulent qu'au sein de cette assemblée chaque union a droit à autant de votes qu'elle a des caisses affiliées.

Malgré cette centralisation administrative, la supervision ne touche pas l'activité financière des unions régionales. Les activités sont financées essentiellement par une subvention de 20000\$ du gouvernement provincial, à laquelle s'ajoute 25% des cotisations des caisses populaires perçues par les unions régionales. En retour la fédération s'engage à nommer et diriger les inspecteurs chargés de vérifier chaque année, toutes les caisses populaires, à soumettre au gouvernement les noms et les preuves de compétence des inspecteurs et à demander au trésorier de la province la vérification de toute caisse récalcitrante (Poulin, 1994 :17).

En 1979, une réforme structurelle survient, la fédération devient la confédération. La fédération devient une instance de second niveau qui prend la place de l'union. Les caisses populaires restent regroupées en fédérations, qui sont regroupées à leur tour en confédération.

Le Mouvement se présente dès lors comme une structure à trois niveaux (le regroupement des caisses, des fédérations et la confédération). Avec la diversification des services et les

devoirs de capitalisation de plus en plus pressants qui se développent dans les années 80, le Mouvement présente, à partir de la fin des années 80, une structure mixte : coopérative (caisse populaire et d'économie) mais aussi corporative (société de portefeuilles intermédiaires...) (cf. Annexe I).

Le premier réseau est constitué de 1320 caisses des 11 fédérations et de la confédération. Cette dernière à laquelle sont rattachées 4 sociétés de portefeuilles dont, la plus importante est la Société financière des caisses Desjardins qui chapeaute les grandes activités d'assurances, de fiducie, de valeurs mobilières et intègre les diverses opérations de la Laurentienne (Girard, 1995 :50).

En 1995, dans la perspective de s'adapter à un environnement en pleine mutation, le mouvement met sur pied à la confédération une nouvelle structure. La direction générale s'articule maintenant en 4 premières Vice-Présidences. Une réorganisation des structures associatives en 1996 permet d'assurer une meilleure structure décisionnelle face à la refonte de la loi et au défi de l'internationalisation de l'économie.

2.2. Juridiques

La première loi qui concerne les syndicats coopératifs est adoptée par le parlement provincial en 1906. Celle-ci reconnaît les coopératives d'épargne et de crédit, comme une caisse populaire Desjardins. Les articles contenus dans la loi garantissent le respect des principes coopératifs et définissent leur champ d'action et la structure administrative de ces entreprises. Le fondateur Alphonse Desjardins est partiellement satisfait des dispositions offertes par la loi provinciale. Après son décès en 1920, ses successeurs vont continuer son œuvre. Dans les années qui suivent, une série d'amendements sont votés. Les amendements visent notamment à assurer un meilleur contrôle de l'activité des caisses en réduisant aussi leur degré d'autonomie. La législation inscrit dans la loi des précisions sur la nature des placements pouvant être faits. Certaines lacunes relatives au droit de recevoir des dépôts

d'épargne pour faire fructifier les économies de leurs membres et encourager la participation des mineurs et femmes sont comblées.

En 1954, c'est le début du décloisonnement au niveau de la loi provinciale. Certains amendements permettent d'accroître la présence des caisses au niveau du crédit hypothécaire et du crédit à la consommation. Préoccupée par la compétitivité et la concurrence entre les institutions financières canadiennes, la commission Porter prend acte des rigidités du système financier canadien en 1964. Une révision bancaire au niveau fédéral s'opère en 1967, afin d'augmenter encore plus la concurrence et la compétitivité des banques au niveau des prêts à la consommation et de prêts hypothécaires. Le comité Parizeau qui étudie sur les institutions financières en 1969, propose une approche fonctionnelle à la réglementation financière.

Le Conseil économique du Canada propose en 1976 que la loi bancaire canadienne soit dorénavant appliquée selon les grandes fonctions financières et non plus selon les catégories d'institutions.

Plusieurs révisions de la loi relative aux institutions financières canadiennes ont été opérées. Ces lois visent à élargir le marché financier provincial et fédéral. Certaines modifications permettent aux banques d'augmenter et de diversifier leurs produits. Cette révision permet aussi de maintenir la mainmise des canadiens sur le secteur financier, elle vise aussi à accentuer la concurrence de par une plus grande émergence et une plus grande visibilité des banques à charte étrangères.

En novembre 1984, le gouvernement fédéral annonce son intention de travailler avec les provinces, le public et les milieux financiers à une réforme des lois financières fédérales qui

aille dans le sens du renouveau économique. Le gouvernement veut que le capital des institutions financières soit largement réparti tout en favorisant la mise en place de conglomérats. Le projet de loi du gouvernement vise à permettre aux institutions financières canadiennes de demeurer des participants de classe internationale. Il vise à maintenir une forte participation canadienne sur le marché intérieur, tout en conservant une concurrence bénéfique aux consommateurs canadiens grâce à l'entrée d'entreprises étrangères. Le projet de loi entre en vigueur en juin 1987 (Document décloisonnement financier, 1987 :4).

Au Québec, le journal *La Presse* du 3 février 1987 annonce que "le Mouvement Desjardins va avoir bientôt un nouvel habit législatif". Le Mouvement veut avoir une loi moins contraignante eu égard à sa taille actuelle. Ainsi, le Mouvement souhaite obtenir plus de latitude :

- ◊ Pour sa capitalisation (les caisses ne peuvent émettre d'actions privilégiées) ;
- ◊ en offrant à ses comptoirs des produits et services financiers conçus par ses filiales (La Presse, 3 février 1987).

En octobre 1987, Monsieur Pierre Fortier, Ministre délégué aux institutions financières, dépose son livre blanc *La réforme des institutions financières au Québec*. Nous relevons quatre principes directeurs dans cet énoncé :

- ◊ permettre le décloisonnement par filiale ;
- ◊ effectuer un contrôle des transferts de propriété sans apporter de restrictions à la propriété des institutions financières par des groupes financiers ayant des liens commerciaux (contrairement au gouvernement fédéral) ;
- ◊ développer une large part d'auto-réglementation chez les intervenants du secteur financier ;
- ◊ favoriser le développement de réseaux de distribution de services financiers (Decloisonnement financier, 1987 :5).

Ces principes visent à assurer l'efficacité du système financier québécois, à garantir la protection de l'épargne du public, à maintenir la confiance des consommateurs dans

l'épargne financière et enfin, à faire respecter la juridiction du Québec. Le Mouvement Desjardins va se montrer fort ouvert au projet de loi découlant de ce livre blanc.

Pour les caisses, les fédérations, la confédération et les autres institutions du Mouvement Desjardins, la révision de la loi sur les caisses d'épargne et de crédit est d'une importance capitale. Les mesures qui en découlent doivent permettre au Mouvement Desjardins de poursuivre son développement en tenant compte de sa nature coopérative, des besoins de ses membres ainsi que du milieu social, économique et financier dans lequel il évolue (Mémoire sur l'avant projet de loi, 1988 :3).

C'est le début d'une réforme juridique majeure qui s'inscrit dans la volonté de rendre le Mouvement Desjardins compétitif face à l'universalisation des marchés financiers.

Le 23 décembre 1988, l'Assemblée Nationale du Québec adopte des modifications majeures à la loi sur les caisses d'épargne et de crédit après cinq ans d'effort. Cette loi insiste sur :

- ◊ la consécration du caractère coopératif ;
- ◊ la reconnaissance de l'autonomie des caisses ;
- ◊ l'octroi d'un pouvoir de réglementation ;
- ◊ la garantie réseau qui établit des liens de solidarité entre toutes les unités ;
- ◊ de nouveaux moyens de capitalisation ;
- ◊ une structure financière propre au Mouvement Desjardins ;
- ◊ un rôle élargi pour les dirigeants, plus particulièrement au sein de la fédération ;
- ◊ les pouvoirs accrus pour les caisses (Lachance, 1989 :29).

Les caisses ont la possibilité de diversifier leurs services en offrant des cartes de crédit, en proposant la vente d'obligations gouvernementales, la gestion d'encaisse, l'affacturage, en recevant les dépôts d'une caisse, etc. Elles pourront aussi, avec l'autorisation du gouvernement, exercer toute autre activité, si ce dernier le considère utile pour l'intérêt du public et des membres.

3. Le rôle socio-économique des caisses dans l'économie québécoise

3.1. Social

À leurs débuts, les caisses populaires se veulent être un mode d'organisation économique et sociale pour les masses populaires. Elles cherchent à répondre par des prêts modestes aux besoins d'une clientèle à laquelle les banques ne s'intéressent pas.

Par l'intermédiaire de crédits productifs, les prêts consentis sont souvent destinés à financer l'achat de biens d'utilité professionnelle, par exemple : des outils, de la machinerie, des graines de semence ou de bétail et/ou des biens de consommation. La politique de crédit des caisses privilégie les petits prêts afin de limiter l'influence des usuriers. Elles peuvent arriver ainsi à satisfaire les besoins locaux. Les individus et les collectivités locales disposent désormais d'un moyen d'accroître leur indépendance économique à partir de leurs propres ressources, d'exprimer leur solidarité et de se venir en aide du fait de la responsabilité mutuelle (Poulin, 1994 :239).

Fidèle à cette tradition, le Mouvement cherche toujours à s'impliquer dans le dossier social. Cela se concrétise notamment par les services à la communauté. Nous comprenons par là les ententes de coopération faites avec les coopératives d'habitation, le programme jeunesse (avec l'implantation de groupes de caisses étudiantes par exemple, à la polyvalente de Saint-Exupéry, à Saint-Gabriel de Brandon, etc.), le soutien à la création d'emplois et la préoccupation pour la question environnementale.

Desjardins, par le biais de l'idéologie coopérative qui la distingue des autres formes d'organisation, veut instaurer et développer des valeurs d'égalité, d'équité, de partage, de

solidarité face à l'individualisme de plus en plus revalorisé.

La présence du Mouvement dans le domaine de l'éducation par l'attribution de bourses, de subventions pour les étudiants, s'inscrit dans la volonté de mener une activité de propagation d'une part, d'autre part de faire prendre conscience aux jeunes des vertus de l'épargne.

Les caisses étudiantes donnent l'occasion aux jeunes de développer l'initiative et le sens des affaires en impliquant les jeunes dans l'organisation générale. Ils en tirent une expérience coopérative et acquièrent une meilleure responsabilité de leur pécule. La présence des caisses en milieu étudiant vise à :

1. Enseigner l'épargne en facilitant la pratique de cette vertu ;
2. combattre le gaspillage si répandu parmi les jeunes ;
3. recueillir les sous des élèves qui pourront les employer plus utilement s'ils les ont accumulés que s'ils les gaspillent à mesure qu'ils les reçoivent ;
4. préparer dès le bas âge les futurs membres des caisses populaires (Beauchamp, 1990 :5).

Le Mouvement constitue un instrument de développement efficace pour la population québécoise. Comme institution financière, elle se veut efficace et compétitive. Elle cherche aussi le mieux-être social en encourageant la création d'une société où les valeurs humaines sont constamment présentes.

En 1993, le Mouvement des caisses Desjardins à travers ses composants, 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%), des coopératives (3,0%), environnement (2,5%), autres (6,5%) (Benoît Lévesque et Marie Claire Malo, 1994 :18).

Ces données illustrent l'apport du Mouvement au développement social. Le Mouvement

propose un projet de restauration sociale comme réponse spécifique aux difficultés économiques actuelles.

3.2. Économique

Sur le plan économique, le Mouvement veut réduire la poussée du système capitaliste et ses abus. Les caisses Desjardins proposent l'action coopérative comme solution.

L'épargne collectée auprès de ses membres est réinvestie dans l'économie régionale. Conformément aux visées du nationalisme économique, le Mouvement Desjardins doit renforcer le contrôle de l'économie québécoise, entre autres, en essayant d'empêcher les sociétés québécoises de passer aux mains des étrangers. Par l'intermédiaire des prêts aux entreprises, il apporte un soutien financier à ces organisations.

Les prêts aux entreprises sont passés de 150 millions de dollars en 1975, soit 1,6% des prêts consentis par le Mouvement Desjardins, à deux milliards de dollars en 1980, à 6,8 milliards en 1989 et à plus de 10,9 milliards en 1993 (Lévesque et Malo, 1994 :18).

La caisse 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. Le Mouvement dispose aussi d'unités chargées d'aider le démarrage et le développement des petites et moyennes entreprises de la province.

Une étude réalisée en collaboration avec le Bureau de la Statistique du Québec, permet de constater que la présence du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins au Québec crée une activité importante. En effet :

Les dépenses d'exploitation du Mouvement (incluant La Laurentienne) procurent des revenus au gouvernement du Québec. En additionnant les effets directs et indirects, c'est plus de 160 millions de dollars en impôts sur les salaires et gages et un peu plus de 24 millions de dollars en taxes de vente qui sont versés chaque année.

En plus des salaires et des avantages sociaux versés à ses employés, Desjardins doit acquérir des biens et des services pour mener ses activités (immeubles, frais de communication, matériel de bureau, informatique, publicité, etc.). Cette injection de dépenses dans l'économie a permis d'amener, directement et indirectement, près de 2 milliards de dollars de valeur ajoutée (incluant les salaires et gages avant impôt) (Noreau, 1994 :14).

Le Mouvement des caisses Desjardins a une incidence importante sur l'emploi au Québec.

En effet, à la fin de 1993,

Desjardins employait environ 36 500 personnes uniquement au Québec, et la très grande majorité d'entre elles avaient un emploi à temps plein. Près de 27 200 employés travaillaient dans les caisses, 2 280 dans les fédérations, un peu plus de 5 000 dans les sociétés et environ 2 000 à la Confédération Desjardins. C'est le premier employeur du secteur privé au Québec. Pour 1993, ces données représentent une masse salariale évaluée à près d'un milliard de dollars CA, (La Laurentienne non incluse) (Noreau, 1994 :14).

4. Le Mouvement Desjardins et l'internationalisation des marchés financiers

Une étude de la direction recherche et planification de la Fédération des caisses de Montréal et de l'Ouest du Québec, met en relief quatre dimensions majeures d'analyse du changement qui se produit dans les institutions financières, à savoir : les consommateurs, la technologie, la concurrence et le décloisonnement des services financiers (Fédération de Montréal, 1987). En effet, les quatre éléments (ci-présentés), ont une influence sur le processus de changement actuel que vivent les institutions financières.

4.1. Les consommateurs

4.1.1. Groupe 45 ans et plus

Le profil des consommateurs québécois a beaucoup évolué depuis les deux dernières décennies. Cela est dû à l'influence de plusieurs facteurs, plus particulièrement le vieillissement de la population, tendance évidente au Québec. Les québécois prennent de plus en plus des retraites anticipées.

Dans le groupe d'âge des 45 ans et plus on observe que, ayant acquis les biens matériels nécessaires, cette couche de la population consomme beaucoup plus les biens à consommation immédiate (repas, voyage, etc.). Nous assistons à une évolution des modes de vie et des valeurs qui les sous-tendent. Les besoins de ce groupe d'individus sont considérés comme complexes. Plus informés, plus éduqués, ces derniers ne sont plus de simples épargnants, mais des investisseurs.

4.1.2. Groupe 25-44 ans

Chez le groupe des 25-44 ans, c'est l'idéologie YUPPIE (*Young Urban Professional*) qui domine. Selon une étude réalisée en 1984, on note les caractéristiques suivantes:

- ◊ habite la ville, mais possède une résidence secondaire ;
 - ◊ s'habille chez les *designers* ;
 - ◊ cultivé, consomme les arts ;
 - ◊ travaille peu et gagne plus ;
 - ◊ peu sexiste ;
 - ◊ possède un ordinateur personnel, ne craint pas la technologie ;
 - ◊ complète un diplôme universitaire ;
 - ◊ investit à la bourse ;
 - ◊ estime qu'il faut minimiser la présence de l'État et libérer le secteur privé ;
 - ◊ il accepte la déréglementation et la privatisation ;
 - ◊ il emprunte souvent et fait usage des services financiers ;
 - ◊ impatient, vit pour aujourd'hui et milite pour un secteur informel beaucoup plus fort.
- (Document de réflexion, 1984 :65)

Mentionnons que ces caractéristiques n'expriment qu'une réalité d'une partie de ce groupe d'âge (25-44 ans). Il ne faut pas oublier les dizaines de milliers de Québécois qui sont sur l'assistance sociale, le chômage, employés précaires etc, qui ne correspondent pas à ce portrait.

4.1.3. Groupe 24 ans et moins

En ce qui concerne les jeunes gens, une étude faite en 1996 par F. Metz, directeur -Marché des jeunes adultes- de la *Banque de Montréal*, révèle que :

Les jeunes accordent de l'importance à l'épargne et à la croissance des économies :

- ◊ les jeunes sont plus sensibles à la gestion financière que n'importe quelle génération précédente, en raison notamment de la préoccupation généralisée *dubaby-boom* pour la sécurité financière ;
- ◊ les banques veulent se rapprocher des jeunes, malgré des dépôts minimes des 18 ans et moins de 500\$. Les jeunes forment le principal segment d'âge sur le marché, soit environ 7,8 millions de personnes (segment le plus prometteur) au Canada.
- ◊ Il est facile de nouer des liens solides avec eux dès maintenant que de s'arracher leur clientèle lorsqu'ils parviendront à l'âge adulte (Campbell, 1996 : 14).

Face à ces trois types de segments, les caisses populaires offrent une multitude de produits et de services afin de pouvoir fidéliser la clientèle et en attirer de nouvelles. Ces segments sont aussi caractérisés par ce que l'on qualifie d'*unicité*, c'est-à-dire que chaque élément du segment dégage sa propre personnalité. Ces individus sont très sensibles à la dimension coût et au rapport qualité/prix à cause de la conjoncture économique. Dorénavant, les consommateurs revêtent une dimension stratégique dans les décisions financières et marketing. Ils ont le pouvoir d'influencer fortement les choix faits par les banques et les caisses populaires (Banquier, 1996 :18). L'évolution des modes de vie a changé la façon de transiger avec sa caisse, les clients favorisent plus les transactions directes (guichet automatique, paiement direct, téléphone, etc.). La conséquence en est l'émergence de la téléculture qui se concrétise par la volonté croissante de la population de pouvoir se procurer des biens et des services par téléphone. Les consommateurs apprécient la téléculture parce que cette dernière leur donne le contrôle de la situation ainsi que l'avantage de pouvoir acheter là où ils veulent, quand ils le veulent (Belton, 1995 :33).

4.2. Technologies

L'utilisation de la technologie — technologie de l'information — fait référence à l'utilisation de l'ordinateur dans les organisations. D'un point de vue historique, l'ordinateur fut d'abord utilisé pour mécaniser les tâches d'exécution. L'accroissement de la capacité de calcul des ordinateurs conduisit à les utiliser pour appliquer les modèles de la recherche opérationnelle : "L'ordinateur devient ainsi l'outil de certains spécialistes du *middle management* et fit apparaître le concept d'aide à la décision " (Zuhayr, 1990 :299).

Les années 1970 marquent le début du concept de M.I.S. (*Management Information System*),

de Gestion Intégrée et de Systèmes de Gestion de Base de Données (S.G.B.D.). Progressivement, l'utilisation de l'informatique est effective à tous les niveaux des entreprises :

Alloway et Quillard, dans une étude de la *Sloan School of Management*, distinguent deux niveaux dans le système d'information :

- ◊ système de traitement des transactions
 - *monitoring* ou traitement exhaustif des transactions
 - traitement par exception
- ◊ système d'aide au management
 - *inquiry*, interrogation à la demande
 - analyse ou manipulation de l'information de type *What if* (Zuhayr, 1990 :300).

L'évolution rapide des techniques fait que la capacité de calcul n'est plus une ressource rare. La mémorisation des informations et son organisation optimale deviennent les points cruciaux, la ressource critique pour la gestion comme pour l'exploitation. Nous notons trois grandes époques dans l'évolution des systèmes :

- ◊ l'ère de la comptabilité (1960)
 - traitement par lots sur les machines (travaux de comptabilité.) ;
 - fichiers essentiellement séquentiels sur bandes magnétiques ;
- ◊ l'ère opérationnelle (1970)
 - développement des disques magnétiques ;
 - traitement en ligne ;
 - mise en œuvre de systèmes complexes
- ◊ l'ère de l'aide à la décision (1980)
 - apparition des systèmes de Gestion de Base de Données ;

- apparition des langages de quatrième génération ;
- traitement de l'information ;
- traitement du management ;
- utilisation des tableurs ;
- intégration des réseaux de communications et systèmes comptables ;
- apparition des micro-ordinateurs et des réseaux.

Pour relever les défis, les institutions financières cherchent à se doter d'instruments informatiques (matériel et logiciel) toujours plus sophistiqués. Elles ne se contentent pas d'utiliser l'informatique pour rationaliser et automatiser les procédures administratives. Toutes les sous-divisions fonctionnent sous réseaux informatiques, ce qui a l'avantage d'évaluer les informations sur la clientèle de partout et très rapidement. Dirigeants et employés en sont convaincus, surtout avec la globalisation des marchés qui impose, d'une part, l'obligation de travailler dans des environnements financiers, économiques et culturels extrêmement variés, d'autre part, de réagir très rapidement aux changements de cet environnement.

La technologie informatique et des télécommunications a profondément modifié les transactions bancaires en Amérique du nord et dans le monde entier. Cela a eu des conséquences notamment au niveau de la confidentialité des informations, des lois régissant le système bancaire. Grâce à la mise en place du système de transfert électronique de fonds (S.T.E.F.), les institutions financières, caisses et/ou banques, peuvent se doter des moyens d'effectuer quatre types d'opérations bancaires, à savoir : des transactions internes, transactions inter-banques, des transactions des clients particuliers et des clients privés. Le

S.T.E.F. a permis aussi l'implantation des guichets automatiques et

l'utilisation à la maison d'un ordinateur ou d'un système vidéo à des fins de transactions bancaires ; l'utilisation de la fibre optique ; la gestion des avoirs monétaires d'une compagnie peut être effectuée par les banques à travers le S.T.E.F. Les corporations minimisent les coûts reliés à la détention de réserves monétaires improductives en remettant au système bancaire le soin d'effectuer les transactions qui s'imposent (Document de réflexion, 1984 :70).

Déjà en 1970, 80% des communications interurbaines sont faites par courrier, 20% par services télex, les économies s'intègrent de plus en plus, ce qui s'accroît avec l'utilisation du SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial*)² (Document de réflexion, 1984 :71). Ce système permet de transmettre des instructions pour le transfert de fonds entre différents comptes bancaires à l'échelle internationale, il facilite la communication entre banques et succursales. Le concept de monnaie devient de plus en plus éphémère. Avec le S.T.E.F., on est passé de la monnaie scripturale, déjà assez éphémère, à une abstraction encore plus grande : le blip-monnaie (blips sur l'écran). Le *hard-copy*³ d'entreposage électronique est perfectionné (disques durs, entreposage par laser, disques optiques, etc.). La technologie a permis :

- ◊ de rationaliser les structures, les procédés et les systèmes de vente, de souscription, de service après-vente et d'administrer des formes plus simples de services financiers ;
- ◊ de favoriser un processus rationnel, quelques fois moins coûteux ;
- ◊ de stimuler le changement chez ceux qui veulent rester concurrentiels ;
- ◊ de réduire les frais et assurer un service rapide et pratique aux clients (Belton, 1995 :33).

Pour les dirigeants du Mouvement Desjardins, l'informatisation est essentielle pour faire

² SWIFT : c'est un système bancaire qui permet de faire des transactions ou des virements de fond à l'échelle planétaire dans un temps record.

³ HARD COPY : système de stockage de données, ayant les mêmes fonctions qu'un disque dur à grandes capacités.

face aux concurrents, mais elle implique des coûts très élevés. Les institutions financières qui possèdent des systèmes de taille comparable ont généralement un actif plus important que celui de Desjardins pour en assumer les coûts.

Chez Desjardins, la capacité informatique nécessaire pour traiter chaque million d'écritures financières est de 3,8 millions d'instructions par seconde (MIPS), comparativement à une moyenne de 8,2 MIPS pour les neuf autres institutions bancaires canadiennes (Cameron, 1989 :11). Une étude effectuée par la firme Andersen révèle les lacunes du système de Desjardins :

- ◊ problème de rigueur dans la gestion de projet ;
- ◊ manque de formation du personnel ;
- ◊ trop d'opérations de dépannage ;
- ◊ le traitement des opérations bancaires de type *bancaires* devra être modifié pour répondre à la demande sans cesse croissante pour des opérations relatives, entre autres, au transfert électronique de fonds (le service de paiement direct par exemple) (Cameron, 1989 :11).

Ainsi, face à cette concurrence effrénée, à la course vers l'efficacité et à l'élargissement de plus en plus important des produits et services financiers, Desjardins initie, en 1990, le projet SIC90 (système intégré des caisses) qui propose aux caisses un virage micro-informatique qui leur permet de garder la part du gâteau jusqu'en l'an 2000. "Comme tant d'entreprises qui misent sur la technologie pour survivre et s'épanouir, les caisses ont besoin d'un système plus articulé" (Samson, 1991 :8). Le rôle de ce système est de rehausser la productivité et la qualité des services tout en réduisant les coûts. La menace est réelle, les banques canadiennes se situent actuellement à l'avant-garde de la révolution informatique (Banquier, 1996 :33). Trois grandes banques canadiennes (Banque de Montréal, Banque Royale, Banque Toronto-Dominion) se regroupent et annoncent le lancement d'une nouvelle

entreprise chargée du traitement du volume très élevé des documents des trois institutions financières. Elles optent pour une solution canadienne face à la concurrence des grandes sociétés de services étrangères qui capitalisent sur la tendance mondiale des entreprises à sous-traiter certaines de leurs activités, tel que le traitement des documents. La nouvelle société utilise des technologies qui permettent aux trois banques de freiner la croissance de leurs frais dans ce secteur, tout en continuant à offrir un service de haut niveau à leur clientèle. Les banques peuvent ainsi atteindre les économies d'échelle qui justifient les investissements considérables auxquels elles doivent procéder pour être concurrentielles et préserver leurs emplois (Banquier, 1996 :6). Les banques misent sur la technologie pour répondre plus efficacement aux besoins de leur clientèle en améliorant leur programme de vente.

L'avènement du porte-monnaie électronique⁴ va transformer considérablement les services bancaires téléphoniques. Desjardins n'est pas en reste avec son nouveau système D, qui permet aux membres d'effectuer des opérations avec sa caisse grâce au réseau de télécommunication à l'aide du téléphone, le membre-utilisateur peut bénéficier des services de sa caisse et faire ses transactions dans le confort de sa maison.

Mentionnons aussi la présence des institutions financières sur le réseau Internet. Depuis l'inauguration en janvier 1995 du site web sur Internet de la Banque Royale et de la Banque de Montréal, les institutions financières dont le Mouvement Desjardins, affluent sur le réseau. L'utilisateur peut découvrir une profusion de données et d'instruments financiers en

⁴Porte monnaie électronique: nouveau système introduit par les institutions financières au Canada et la firme informatique Microsoft. Il permet, à l'aide d'une carte à puce, de *transporter*, de l'argent. Il rend plus souple le règlement de nos factures quotidiennes. Contrairement aux cartes traditionnelles, on n'utilise pas de numéro d'identification et le propriétaire est entièrement responsable des opérations qu'il effectue avec sa carte.

navigant sur une multitude de sites web des institutions financières. À l'échelle internationale, quelques institutions financières de petite taille sont déjà engagées dans la voie des "transactions bancaires virtuelles" sur Internet.

Les grandes banques, toutefois, hésitent à aller de l'avant dans l'offre de services tant qu'elles n'auront pas réglé l'intégrité des transactions financières sur le site. La nature et l'envergure mondiale de l'Internet font également craindre à certaines banques canadiennes de perdre des comptes aux mains des concurrents étrangers ou d'entreprises non bancaires telles que Microsoft, surtout si la confiance des clients se trouve ébranlée par une violation de la sécurité sur le site web d'une institution canadienne (Green 1996 :19). La technologie a contribué au développement des institutions financières mais a provoqué une vive concurrence entre celles-ci.

4.3. Concurrence

Dans ce contexte marqué par le changement du profil des consommateurs et les bouleversements technologiques, le marché financier national est devenu très concurrentiel. Une véritable menace plane sur les activités du Mouvement Desjardins. Cela implique une nouvelle relation d'affaires avec les membres, les gouvernements, etc. La concurrence fait que Desjardins concentre ses efforts sur un tout petit segment de la clientèle des caisses, soit celle qui détient le plus d'actifs : 15% des membres à peine, 20% au plus sur environ 5 millions (Roy, 1996 :15). Face à l'offensive des banques et des trusts qui offrent eux aussi des prix et produits souvent équivalents, la qualité des services est encore ce qui différencie les institutions financières. Avec les propositions du gouvernement fédéral en juin 1996 de réviser constamment la structure de l'industrie et le rôle des institutions financières pour les rendre plus performantes et mieux adaptées à leur réalité, le *Livre blanc* veut proposer un système efficace, sécuritaire et concurrentiel. D'un bout à l'autre du Canada, les banques canadiennes, les caisses, les sociétés de fiducie, les banques étrangères, les fonds mutuels, etc. se livrent à une féroce concurrence.

Les banques doivent concurrencer trois cents établissements financiers au Canada. Outre les six grandes, le Canada compte trois autres banques canadiennes, quarante-quatre banques étrangères, deux cent quarante-deux compagnies d'assurance, plus de trois milles succursales de caisses d'épargne et de crédit (Credit Union) et des centaines de fiducies et Sociétés de prêts indépendants (McDougal, 1996 :13). Par ailleurs, des entreprises d'autres secteurs livrent une concurrence au secteur bancaire. Microsoft, par exemple, offre des services financiers qui, même s'ils reposent sur la technologie, n'en concurrencent pas moins directement les banques. Les banques canadiennes affirment leur présence sur le plan

national avec 48% du marché de dépôts (McDougal, 1996 :13), ainsi que sur les marchés internationaux en faisant concurrence à des institutions beaucoup plus imposantes qui ne cessent de croître. Le Mouvement Desjardins n'a pas le choix de ne pas s'adapter à ce nouveau contexte concurrentiel. S'il veut demeurer compétitif, les dirigeants doivent repenser leur façon d'agir. Ils optent pour le découloisonnement des produits et services. L'achat de La Laurentienne en 1993 permet au Mouvement Desjardins de consolider sa position dans plusieurs marchés, dont avant tout celui de l'assurance.

4.4. Décloisonnement

Les années 1960 ont marqué la naissance d'un marché financier international ou transnational. Parallèlement, un ensemble d'institutions autonomes se mettent en place. Leur contrôle échappe quelquefois aux autorités monétaires locales. Certes, de tout temps, un marché financier a existé, mais

ce nouveau système financier s'oppose à la conception habituelle du rôle des États et à la vision strictement nationale des rapports internationaux, réduits à la simple sommation des activités nationales (Deblok et Éthier, 1992).

La nature des opérations bancaires et leur position dans le système financier évolue en fonction des besoins des emprunteurs et de la situation économique générale dans un contexte global de déréglementation progressive des marchés. Cette déréglementation a été perçue comme un effet et non comme une cause de l'évolution du système financier international.

Pour faire face à cette déréglementation, le Canada et les États-Unis ratifient le 2 janvier

1988 un traité de libre-échange. Ce traité entre en vigueur en 1989.

Cet accord, au moment de sa signature, vise la suppression des barrières tarifaires et non douanières aux échanges de biens et de services, l'établissement de règles commerciales bien définies et la réduction des obstacles à l'investissement (Gauthier, 1992 :283).

Cet accord, par comparaison, entre dans la même lignée que les objectifs du GATT (*General Agreement on Trade and Tarification*), soit de "libéraliser le commerce international et de l'établir sur des bases stables, afin de contribuer à la croissance économique, au développement et au bien-être des peuples" (Gauthier, 1992 :232).

Les dispositions de l'accord entre le Canada et les États-Unis concernant les services financiers sont une réponse à la mondialisation des marchés financiers. C'est une adaptation imposée par les forces du marché, ainsi que par l'innovation dans les produits et l'évolution de la technologie.

Les pratiques discriminatoires importantes ayant été éliminées par le Canada en faveur des États-Unis, le principe du statut national, tel que défini dans cet accord, signifie plutôt que les deux pays s'engagent à ne pas introduire de nouvelles lois ou règles discriminatoires, ni d'amendement à des lois existantes qui les rendraient plus discriminatoires envers l'un et l'autre des pays.

Au-delà du principe de l'application du statut mondial, les principales concessions du Canada en faveur des États-Unis contenues dans l'accord de libre-échange sont les suivantes :

- ◊ les américains peuvent désormais acquérir une ou plusieurs institutions financières canadiennes à charte fédérale déjà constituées, sauf une banque canadienne. Comme auparavant, personne — canadien ou autre — ne peut détenir plus de 10% des droits de vote associés au capital d'une banque canadienne déjà constituée ;
- ◊ les américains et/ou les autres nationalités peuvent, comme auparavant, créer une banque au Canada. Mais les américains sont désormais exemptés de la limite de taille applicable à la part du marché bancaire canadien détenue par les banques étrangères (16%). Une banque américaine obtient également le droit d'accroître son capital et d'opérer des succursales sans contraintes à travers le Canada (Zuhayr, 1990).

Ce qu'il faut souligner, c'est l'application du principe du statut national qui confère aux américains des pouvoirs plus larges sur le marché canadien. Ce pouvoir se retrouve d'une manière assez distincte sur le circuit financier, notamment par l'opportunité d'intégrer les services bancaires, les services des valeurs mobilières et les services d'assurance. Du côté canadien, les institutions financières n'obtiennent rien de particulièrement distinctif vis-à-vis les autres sociétés étrangères aux États-Unis. Compte tenu de la mondialisation des marchés, le Mouvement Desjardins se montre favorable à l'accord du libre-échange nord-américain.

Monsieur Gilles Soucy, directeur de l'Analyse économique à la Confédération des caisses Desjardins, déclare à ce moment :

Maintenant que nous sommes dedans, autant y faire face et y prendre une part active. Comme institution financière de premier plan au Québec, il est de notre responsabilité de nous assurer que le libre-échange devient un outil de développement économique pour le plus grand nombre (Lachance, 1989 :28).

Le Mouvement Desjardins y voit une mesure défensive efficace pour contrer un protectionnisme accru de la part des États-Unis et les dirigeants croient qu'à long terme l'économie canadienne et l'économie québécoise y gagneront.

A notre avis, la structure du marché financier est prête à affronter cette déréglementation, parce que, avec la fondation de la Banque du Canada le 11 mars 1935, les activités des

banques à charte ont été multipliées et la présence des coopératives d'épargne et de crédit s'est accrue. Le Canada s'est donc doté d'outils suffisamment adaptés pour supporter cette déréglementation. Cette dernière va provoquer un décroïsonnement des activités financières. Le concept de décroïsonnement traduit la diversification et l'accessibilité des produits et services offerts par les institutions financières. Concrètement ces institutions peuvent offrir à leurs clients des services de banque (ouverture de compte, épargne, crédit,...) mais aussi des services d'assurance. Le client a la possibilité d'accéder à toutes les succursales.

Enclenché par la loi de 1992, le décroïsonnement a stimulé une nouvelle réflexion sur la prestation des services aux consommateurs. Les cloisons qui isolaient chacun des quatre grands secteurs de l'industrie des services financiers — bancaires, assurances, fiducie et courtage — s'effritent l'une après l'autre. Mais les membres des caisses restent *cloisonnés*. L'accès à l'ensemble des composantes de Desjardins leur est toujours difficile, de telle sorte que malgré le décroïsonnement, le *membre-réseau* tarde à faire son apparition (Béland, 1991 :16). Le décroïsonnement vise à apporter des réponses spécifiques aux besoins particuliers de catégories précises de consommateurs. Tout semble donc appeler à la spécialisation, pourtant les dirigeants et les cadres du Mouvement s'entendent : il faut globaliser (Lamare, 1989 :29).

La poussée libre-échangiste va plus loin à Marrakech (Royaume du Maroc) au début de 1994. Cent vingt pays se réunissent pour finaliser le traité de l'*Uruguay Round* et donner naissance à l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C.). Les institutions financières ne sont pas indifférentes à cette négociation. Le traité leur permet de réguler et de réglementer l'inflation, la fluctuation, les taux d'intérêts, les nouvelles technologies, la création de nouveaux services financiers et stimuler la stagnation des marchés traditionnels. La révision

des règles du système financier devient une nécessité.

De plus, l'internationalisation des marchés oblige les institutions financières à rechercher de nouvelles avenues pour faire face aux nouveaux concurrents qui pénètrent les marchés. Pour le Mouvement Desjardins, ce sont les changements de besoins, de profil et d'attentes des membres qui modifient le décloisonnement. Effectivement, il convient de se rappeler que le décloisonnement du Mouvement date de 1940. La conception de ce fait en 1940 diffère pour l'année 1997 où le marché financier a connu une évolution.

- ◊ La négociation de Marrakech marque le début d'une nouvelle ère de réglementation du commerce international, avec la mise en place d'une nouvelle entente, le GATS (*General Agreement on Trade and Services - GATS*), qui remplace le GATT. Cet accord vise la multiplication des échanges de services à l'échelle internationale.

Le GATS — ne pas confondre avec le GATT — régit les institutions et fixe les normes et les méthodes applicables au secteur des services. Il sert de point de départ aux futures négociations. Il s'articule autour de trois volets :

- ◊ définir les règles de base du commerce international des services ;
- ◊ préciser les engagements de chacun en matière d'accès au marché ;
- ◊ proposer une série d'annexes et dispositions supplémentaires visant notamment des secteurs particuliers, dont les services financiers (Metcalf, 1994 :30).

L'accord prévoit une entente permettant aux pays membres d'élargir encore davantage leurs engagements en matière de libéralisation.

La conjugaison de différents éléments devait permettre au GATS d'insuffler au commerce des services une nouvelle vigueur. Cet accord donne naissance à un accord général ouvrant les portes des marchés mondiaux dans un cadre réglementaire renforcé. Le décloisonnement devient une réalité, en raison entre autres, des taux d'intérêts actuels qui favorisent l'offre de nouveaux véhicules d'épargne et de placement. La baisse des taux d'intérêts a montré la pertinence du décloisonnement qui permet d'offrir des produits substitués comme les fonds de placement Desjardins (Drouin, 1994 :7). Vu de la caisse, le décloisonnement des institutions financières, avec sa multitude de produits et de services, prend parfois l'allure d'une véritable avalanche. Les caisses et les banques deviennent de véritables petits centres commerciaux de services financiers.

Les changements s'accroissent, constate M. André Petit, vice-président de CIBC, lors du colloque organisé par les banquiers canadiens en 1994.

On a vu, en six mois, le Trust Royal s'effondrer et passer aux mains d'une autre institution financière... après avoir ébranlé plusieurs fiducies, le krach de l'immobilier commercial touche maintenant de plein fouet le secteur des assurances (Clarke, 1994 :28).

Le décloisonnement continue lui aussi d'accroître les changements. À titre d'exemple, les banques à charte espèrent obtenir en 1997, l'autorisation de vendre des assurances dans leurs succursales et elles s'y préparent activement, ce qui inquiète le secteur des assurances, encore morcelé en centaines de compagnies. La Banque Royale et la CIBC ont même déjà pris pied dans le secteur. Le décloisonnement a deux conséquences favorables pour le consommateur. "Plus de concurrence, plus de prudence dans la gestion des risques et peut-

être plus de surveillance gouvernementale si l'autodiscipline n'est pas manifeste" (Drouin, 1994 :19).

Enfin, nous pouvons dire que les exigences en matière de capitalisation et de compétitivité ont donné lieu au décloisonnement et à l'internationalisation des échanges. La croissance de la présence du Mouvement sur les marchés internationaux et l'avènement de nouveaux partenariats avec des mouvements coopératifs du Canada et d'Europe ont considérablement transformé les conditions d'existence des activités du Mouvement Desjardins.

Cela est d'autant plus vrai comme nous l'avons vu précédemment avec l'acquisition, en 1993, du Groupe La Laurentienne. La transaction entre le Mouvement des caisses Desjardins et La Laurentienne a permis une augmentation considérable de l'actif du Mouvement. Cette naissance lui permet de continuer à faire face aux défis du décloisonnement.

5. Les politiques de réorientation (à partir de 1988)

Parmi les facteurs exposés précédemment au point 4, la technologie, la concurrence et le décloisonnement peuvent être considérés comme les conséquences observables de l'internationalisation de l'économie. Le facteur ``consommateur``, quant à lui, doit être perçu comme un élément qui exerce une influence non négligeable sur le visage que prend l'internationalisation. Nous pouvons dire que les consommateurs occupent une position stratégique dans le processus décisionnel des institutions financières en matières de politiques de réajustement. Le Mouvement Desjardins conscient de ce fait se propose un ensemble de projets d'action, lesquels lui permettent d'être au rythme des changements. Vu sous un autre angle, on perçoit sa volonté de maintenir sa croissance afin de continuer à jouer pleinement son rôle socio-économique au Québec. Parmi les mesures, nous en exposons quelques-unes qui ont animé l'actualité à savoir : la formation du personnel dans un contexte de réingénierie des processus d'affaires, la capitalisation, l'internationalisation et l'introduction de nouveaux mécanismes de contrôle de la performance.

5.1. Formation du personnel dans un contexte de réingénierie des processus d'affaires

Avec l'apparition des nouvelles technologies et la concurrence qui s'installe, il est nécessaire pour les employés du Mouvement de s'initier aux nouvelles exigences de leur métier.

La formation devient un instrument privilégié pour réussir le changement. Il est nécessaire pour le Mouvement d'accroître les connaissances, les aptitudes de vente ou de gestion de ses cadres et employés pour répondre à la demande des membres. Une meilleure formation du

personnel devient une condition essentielle à la qualité des services et au succès de toute entreprise. "En fait, avec un budget correspondant aux banques et aux autres institutions financières... seule la Banque Royale consacre un peu plus d'argent à la formation et au perfectionnement de ses employés" (Drouin, 1993 :10). La formation porte surtout sur des données techniques et est axée sur la connaissance des produits et services offerts par Desjardins.

La nature de plus en plus complexe des services oblige le Mouvement à hausser les exigences propres à chaque poste. Cependant, il faut noter que la réingénierie chez Desjardins n'est pas acceptée chez tous les employés, notamment les employés qui sont à la veille de prendre leur retraite. Cela cause des tensions entre ces employés et les dirigeants. Un autre défi se pose pour les dirigeants, c'est la capacité à faire face aux résistances et amener les employés à participer à l'atteinte des objectifs. Comme nous confie un dirigeant d'une caisse: les employés n'ont pas le choix de ne pas s'adapter s'ils veulent garder leur poste. La solution est là, il faut expliquer à ses employés les dangers auxquels ils sont exposés s'ils ne veulent pas de la formation (Séguin, 1997). Mentionnons que le processus de réingénierie ne s'est pas encore étendu dans toutes les caisses. Le projet se poursuit.

5.2. La capitalisation

La capitalisation vise à faciliter l'ouverture des marchés financiers (avec l'émission de débentures). Ainsi, un des plus importants nouveaux pouvoirs accordés par la loi au Mouvement Desjardins est la possibilité d'émettre des parts permanentes et des parts privilégiées. Soulignons que ces titres ne sont pas associés à un droit de vote et rémunérés par un intérêt. Avec l'émission de ces parts, le Mouvement se donne les moyens d'améliorer sa capitalisation.

Une nouvelle corporation a été créée -capital Desjardins- dans le but d'émettre des débentures sur les marchés financiers internationaux. Cela a permis en août 1995 l'émission de débentures Desjardins (sans droit de vote, basés sur le rendement global du Mouvement) sur le marché américain au montant de 273 millions de dollars (can), une solution au problème de capitalisation. L'émission de débentures se poursuit.

Cette nouvelle façon de faire menace les fondements coopératifs du Mouvement, parce qu'il n'existe pas encore de lois ou de dispositions prises quant au pourcentage alloué à ces nouvelles formes de capitalisation. Donc, on peut craindre l'abus qui peut dégénérer de cette nouvelle façon de procéder. Nous le qualifions d'opportunité pour les besoins de capitalisation du Mouvement mais cela constitue une menace au maintien de l'identité coopérative. L'abus (si le montant total de l'émission de débentures dépasse le capital des membres) de cet instrument peut affecter sérieusement la vocation coopérative, du fait que l'importance des débentures sur l'avoir du Mouvement peut conférer à ses acheteurs un pouvoir de négociation, même si le règlement n'octroie pas de droits de vote à ses détenteurs.

5.3. Internationalisation

Depuis le début de la décennie, le marché québécois commence à montrer des signes de saturation. Il est donc nécessaire pour le Mouvement d'élargir son marché.

L'internationalisation s'opère mais à notre avis elle reste timide (à la différence des banques, les caisses n'ont pas tendance à développer des succursales à l'extérieur du Québec) bien que :

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 les diverses composantes et diverses initiatives ont été prise marquant une volonté encore plus jeune d'internationalisation du mouvement (Lévesque et Malo, 1994 :21).

Poursuivant dans l'ouverture à des ententes avec d'autres pays (voir 1.4.1.), des maillages coopératifs ont été réalisés avec des coopératives d'épargne et de crédit hors du Québec et en Europe, principalement en France. Cette coopération se situe généralement au niveau des ressources humaines, des services à la clientèle, des opérations internationales, du développement d'affaires et du support technique. Ce maillage est nécessaire dans un contexte de mondialisation et des accords de libre-échange.

5.4. Introduction de nouveaux mécanismes de contrôle de la performance (le *benchmarking*)

Le *benchmarking* est une analyse comparative entre les produits et services de deux institutions similaires. Dans le cas des caisses, c'est un processus continu et systématique de comparaison avec d'autres institutions financières. Il a pour but d'intégrer les meilleures

pratiques au processus de travail. Le terme *benchmark*, emprunté aux arpenteurs géomètres, signifie *point de repère* (Desrochers, 1994 :21). L'éventail de services complexes est quelquefois difficile à gérer mais ce nouvel instrument permet de comparer les parts de marché, les caractéristiques de produits, les méthodes et les actifs des travailleurs. Le *benchmarking* indique aussi comment l'autre entreprise parvient à ces résultats. Il dresse un portrait du processus, des méthodes et des outils utilisés par les concurrents.

6. Réflexion sur les politiques: leurs conséquences sur l'identité coopérative

6.1. Identité coopérative

L'identité coopérative est ce qui différencie le Mouvement des caisses Desjardins des banques à charte. Par définition :

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement (*Summaries and transactions of ICA*, 1995, 9).

Les entreprises coopératives prônent la démocratie, l'équité, le sens du partage, l'altruisme et la transparence. Dans cette association, le capital ne domine pas, "il n'est que l'accessoire non le principal" (Réflexions d'Alphonse Desjardins, 1986 :38). Chaque membre a une part de responsabilité dans le processus de gestion, de décision et de contrôle. Personne ne peut prétendre détenir à lui seul le pouvoir, contrairement aux entreprises à base capitaliste où le nombre d'actions détenues donne du pouvoir aux détenteurs.

Pour Alphonse Desjardins, il existe trois principes fondamentaux qui sous-tendent une entreprise coopérative, à savoir :

- L'union pour la vie plutôt que la lutte pour la vie ;
- l'aide-toi toi-même ;
- la démocratie (Séguin, 1994 :69)

Il est important de souligner que dans ce type d'association, l'apport de chacun est essentiel, parce que les résultats reflètent la force de la contribution de chacun. La contrepartie, que le

membre reçoit, est déterminée par l'usage qu'il fait de sa coopérative, d'où la nécessité de favoriser la participation des membres aux activités.

Selon le Manifeste du Conseil de la Coopération du Québec la coopérative est:

1. une association de personnes qui assument collectivement leurs responsabilités d'entrepreneurs;
2. une entreprise dont la finalité consiste à maximiser les divers avantages que les membres retirent, à la fois comme entrepreneurs, usagers et citoyens d'un milieu ;
3. une entreprise qui utilise le capital sans en faire la mesure du pouvoir des membres ;
4. une entreprise dont les règles garantissent aux membres l'égalité dans l'exercice du pouvoir et l'équité dans la répartition des contributions et le partage des résultats;
5. une entreprise qui favorise l'intercoopération pour développer ses affaires et contribuer au développement de son milieu;
6. une entreprise qui fait de l'éducation un de ses mécanismes de fonctionnement essentiels, notamment par le partage de la connaissance et de l'information (Revue Desjardins, numéro 3 : 1992)

6.2. Réflexion sur les politiques du point de vue de leurs conséquences sur l'identité coopérative

L'application des politiques de réorientation est nécessaire et utile pour le Mouvement Desjardins. Si le Mouvement veut maintenir ses activités, il se doit de s'adapter aux nouvelles exigences de son environnement. Cela nécessite tout d'abord un assainissement au niveau interne. La réingénierie des processus est initiée en ce sens. Elle touche le volet ressource humaine, comme nous l'avons déjà présenté. Une bonne croissance passe dans un premier temps par la qualité de la productivité humaine.

Au delà de l'aspect interne, le Mouvement transige avec un environnement externe composé de gouvernements, de banques, d'institutions financières, de clients, de fournisseurs. Il lui faut des outils adéquats lui permettant de maintenir une bonne relation avec ses différents intervenants déjà cités. L'efficacité et la crédibilité de cette relation émane d'une loi adaptée

aux conditions actuelles. Certes le changement ne se fait pas sans controverse, surtout du côté des personnes animées par un esprit *conservateur* et *nostalgique*. Mais le Mouvement peut bel et bien transformer ses structures juridiques, administratives... sans pour cela détruire l'esprit coopératif qui anime le Mouvement depuis sa fondation.

En effet, tous les discours concernant les transformations du Mouvement ne traitent que l'aspect visible des caisses, qui est semblable à celui des banques. Il s'agit de la relation commerciale qu'il entretient avec sa clientèle. Une bonne analyse de la situation actuelle doit pourtant considérer l'aspect démocratique qui supporte le Mouvement. Or, il existe des différences réelles sur le plan de la structure et de l'organisation, entre une caisse et une banque. C'est une dimension importante à prendre en considération. Il ne faut pas perdre de vue non plus le rôle social des caisses dans l'économie tel que nous l'avons vu. Le Mouvement s'intéresse au développement économique et social du Québec, cela fait partie de ses objectifs. Il se manifeste à travers le service à la communauté, la préoccupation environnementale...

Il faut néanmoins prendre en considération la prise de part dans le capital de La Laurentienne et le fait que le Mouvement fasse de plus en plus affaire avec les nombres peuvent sérieusement entraîner une remise en question des valeurs. En définitive, le Mouvement doit renforcer ses structures démocratiques et associatives afin de conserver son identité. A notre avis, tant que les fondements juridiques et l'aspect coopératif seront présents, le Mouvement peut se vanter d'être une institution coopérative.

Cependant il convient de noter que malgré les orientations prises pour s'adapter au décroïsonnement, conséquence de l'internationalisation, le Mouvement des caisses est

exposé à des contraintes et menaces. Une bonne identification de ces paramètres donne l'opportunité aux dirigeants du Mouvement de bien cerner les critères de ses choix. Au terme de notre étude, nous retenons certaines de ces contraintes et menaces:

1. Au niveau de la concurrence, les nouveaux arrivants conçoivent des structures, des procédés et des systèmes qui leur permettent d'offrir un degré élevé de qualité du service à moindre coût. La coïncidence de leur arrivée avec l'émergence d'une technologie facilitatrice et l'évolution des habitudes d'achat des consommateurs est une circonstance heureuse (pour les concurrents). Les nouveaux arrivants ont le loisir de concevoir leur méthode de travail en fonction des tendances actuelles du marché.
2. Le manque de synergie entre les filiales et le réseau coopératif, et entre les filiales elles-mêmes. La conséquence est que, les politiques d'orientation peuvent différer et la rentabilité peut en être affectée.
3. Les risques d'abus qui peuvent exister au niveau des débentures et des titres de capitalisation faisant appel à des ressources externes, tendant à dénaturer l'esprit coopératif.
4. La multitude de produits et services, parfois pointus, pose un défi constant aux caisses qui ont à concilier rentabilité et qualité de service.
5. Avec le décloisonnement des services financiers, les employés doivent connaître les divers produits et services, mais aussi se familiariser avec ceux de la concurrence. La tâche est double et souvent épuisante pour les gens des caisses.

6. L'offensive des banques et trusts est agressive.
7. La fusion des compagnies d'assurance devient sérieuse.
8. La majorité de l'épargne est concentrée entre les mains d'une minorité de membres à l'affût de la moindre variation des taux d'intérêt, ce qui bloque l'autonomie de certaines caisses.
9. Le coût élevé de l'appareil productif comparé à ceux des banques.
10. L'Association des Banquiers Canadiens (ABC) veut que le gouvernement provincial impose aux caisses d'épargne et de crédit un fardeau fiscal équivalent à celui des autres institutions financières de taille similaire, en ce qui a trait à l'impôt sur le revenu et aux taxes sur le capital. Selon l'ABC, il existe en effet un écart d'environ 43 millions de dollars en faveur des caisses au Québec (Belton, 1995 :25).
11. Avec le développement des autoroutes électroniques et les mécanismes de transfert de fonds électronique, le blanchiment de l'argent risque de se développer tout comme d'autres pratiques de fraudes.

Les menaces et les contraintes soulevées traduisent le contexte hautement concurrentiel dans lequel les caisses Desjardins évoluent.

Conclusion

Compte tenu du rôle que les caisses populaires Desjardins ont joué et de la place qu'elles occupent dans l'économie québécoise, les changements quant à l'orientation de ces institutions sont justifiées. La caisse partenaire de son milieu doit se doter d'une personnalité flexible semblable à celle du caméléon pour ne pas être victime des mutations. Cette transformation peut parfaitement se faire sans que son âme coopérative ne s'en trouve détruite. Celle-ci est d'autant plus possible que les structures sont déjà conçues à cet effet, et référence est faite à "l'organigramme du Mouvement (cf. annexe I) met les individus au premier niveau en ce qui a trait au processus décisionnel" (Séguin, 1994 :107). Il faut noter que cet aspect de la démocratie ne devrait pas être pris pour acquis. Il y a un effort de la part des dirigeants et cadres qui doit se faire pour informer, sensibiliser les membres à se prévaloir de leur droit de vote.

À l'heure de la mondialisation des économies, le défi de se doter d'instruments financiers et de ressources humaines capables de soutenir des initiatives de développement local est devenu crucial pour le Mouvement.

Le Mouvement Desjardins peut relever le défi de la globalisation des marchés tout en gardant son identité coopérative. Il n'a pas le choix de s'aligner sur la concurrence parce que tous les organismes, sans distinction idéologique, évoluent dans un même marché. Ils sont exposés aux mêmes facteurs environnementaux. En conséquence, si le Mouvement veut continuer à servir ses membres, il faut qu'il y ait de nouvelles pratiques coopératives, par exemple chercher à faire plus de ristournes sans pour autant être fasciné par la tentation de la rentabilité maximale, lesquelles pratiques peuvent être considérées comme un avantage concurrentiel.

Pour assurer l'équilibre entre Mouvement et entreprise, les dirigeants devront :

Développer une politique de ristourne plus accrue ; consolider les activités du membre dans la caisse ; évaluer la satisfaction des membres ; former le personnel ; les directeurs généraux devront faire preuve de leadership ; particulariser les produits et services ; revitaliser les systèmes participatifs dans la caisse (Goulet, 1996 :14).

Cet équilibre est la résultante d'une symbiose entre les objectifs sociaux et économiques.

Logiquement, les caisses ne peuvent plus fonctionner d'après les structures mises en place par Alphonse Desjardins lui-même. À l'aube de l'an 2000, la mondialisation est une réalité.

Il faut penser à développer un renouveau coopératif.

Bibliographie

Livres

- BARVOS et autres.(1993) Coopération, défis pour une démocratie économique, Édition Vie Ouvrière, Bruxelles. 228 pages.
- DAVID, François.(1994) Des échanges commerciaux dans la nouvelle économie mondiale, Presses Universitaires de France. 215 pages.
- DEBLOK, Christian et ÉTHIER, Diane.(1992) Mondialisation et régionalisation. La coopération économique internationale est-elle encore possible, Presses de l'Université du Québec. 386 pages.
- DUNCAN Mc Dowall.(1993) Banque Royale, Les éditions de l'Homme 519 pages.
- GAUTHIER, François.(1992) Relations économique internationales, Deuxième édition, Presses de l'Université Laval, 769 pages.
- LECLERC, André. (1982) Les doctrines coopératives en Europe et au Canada. Naissance, évolution et interrelations. I.R.E.C.U.S., 161 pages.
- MIKDASHI, Zuhayr et autres.(1990) La mondialisation des marchés bancaires et financiers. Défis et promesses, Éditions Economica, 255 pages.
- POULIN, Pierre. (1990) Histoire du Mouvement Desjardins, Tome I : Desjardins et la naissance des caisses populaires 1900-1920, Québec-Amérique, 373 pages.
- POULIN, Pierre. (1994) Histoire du Mouvement Desjardins, Tome II : La percée des caisses populaires 1920-1944, Québec-Amérique, 449 pages.
- ZOLLINGER, Monique. (1992) Marketing et Stratégie bancaire. La métamorphose, Dunod, Paris, 172 pages.

Articles de revues

- BELAND, Claude. (1995) : *les défis de la solidarité et de la démocratie*, Revue Desjardins, No 2, page 2.
- BELAND, Claude. (1994) *Accentuer notre différence*, Revue Desjardins, No 5, page 2.
- BELAND, Claude. (1988) *Cette loi tant attendue*, Revue Desjardins, No 5, page 2.
- BELAND, Claude. (1991) *Ensemble pour une force d'action*, Revue Desjardins, No 5, page 2.
- BELAND, Claude. (1994) *Nos orientations stratégiques, 1994-1996*, Revue Desjardins, No 4, page 2.
- BELAND, Claude. (1991) *Notre position concurrentielle. Questions et réponses*, Revue Desjardins, No 1, page 2.
- BELAND, Claude. (1991) *Une question d'attitude*, Revue Desjardins, No 4, page 2.

- BELTON, Ted. (1995) *Une leçon sur la gestion du changement*, Le Banquier, Nov/Déc 1995, page 30.
- Conseil de la Coopération du Québec. (1992) *Manifeste du Conseil de la Coopération du Québec*, Revue Desjardins, numéro 3,.
- CAMERON, Guy. (1989) *Mieux faire comprendre Desjardins. Qu'avons-nous fait depuis 10 ans ?*, Revue Desjardins, No 5, page 21.
- CAMPBELL, Mark. (1996) *Le marché des jeunes*, Le Banquier, Mai/Juin 1996, page 13.
- CARBONNEAU, Claude. (1988) *La formule coopérative, une réalité depuis toujours*, Revue Desjardins, No 3, page 13.
- CASAVANT, Denis. (1993) *Mieux comprendre... L'achat de créances et la titrisation*, Revue Desjardins, No 5.
- CLARKE, Davis. (1994) *Du GATT au GATS*, Le Banquier, Sept/Oct 1994, page 26.
- CLOUTIER, Marthe André. (1996) *Le cœur de l'être au cœur du changement*, Revue Desjardins, No 1, page 23.
- D'AMOURS, Alban. (1993) *Le nouveau paysage financier*, Revue Desjardins, , No 4, page 14.
- DESROCHERS, Céline. (1994) *La formation sur multimédia : une pomme pour l'ordinateur*, Revue Desjardins, No 2, page 21.
- DROUIN, Gilles. (1992) *À la caisse populaire Desjardins d'East Angus. Le décroisement est l'affaire de tous !*, Revue Desjardins, No 5, page 9.
- DROUIN, Gilles. (1993) *Formation et perfectionnement chez Desjardins*, Revue Desjardins, No 5, page 10.
- DROUIN, Gilles. (1994) *Les produits et services Desjardins : À l'heure du décroisement*, Revue Desjardins, No 4, page 7.
- DURIVAGE, Paul. (1984) *La caisse populaire de Montréal a des préoccupations internationales*, La Presse, 16 juin .
- Équipe qualité de la Fédération de Québec, (1994) *La caisse de l'an 2000*, Revue Desjardins, No 4, page 16.
- GARNEAU, Louis. (1992) *SIC. 90. Un bilan positif*, Revue Desjardins, No 2, page 19.
- GIROUX, Nicole. (1992-1993) *Participation et prise de décision stratégique*, Coopérative et Développement, Vol. 24, No 1.
- GOULET, Pierre. (1990) *Corporation et coopération. L'équilibre fragile*, Revue Desjardins, No 4, page 20.
- GOULET, Pierre. (1996) *Desjardins : une entreprise et un mouvement ?*, Revue Desjardins, No 3, page 14.
- GOULET, Pierre. (1996) *Les bons coachs font les bonnes équipes*, Revue Desjardins, No 5, page 15.
- GREEN, Carolyn. (1996) *La présence des banques sur l'Internet*, Le Banquier, Mars/Avril 1996,

page 19 et 20.

GRIMAUD E., Andrea. (1994) *Le plan de marketing en succursale : une nécessité*, Le Banquier, Mars/Avril 1994, page 34.

LACHANCE, Claude. (1989) *Le libre-échange en action*, Revue Desjardins, No 5, page 28.

LAHAYE, Renée. (1988) *L'Estrie à l'avant-garde du coopératisme*, Revue Desjardins, No 3, page 19.

LAMARE, Kristian. (1989) *Décloisonnement Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?*, Revue Desjardins, No 2, page 29.

Le libre-échange Canada-États-Unis-Mexique. Un défi pour nos entreprises, Revue Desjardins, No 3, 1992, page 17.

LEFEBVRE, Jacques. (1988) *Les points de repère*, Revue Desjardins, No 2, page 16.

Mc DOUGALL, Bruce. (1996) *Quelle question*, Le Banquier, Juil/Août 1996, page 13.

METCALFE, Brian. (1994) *Penser marché. Le nouveau marketing bancaire au Canada*, Le Banquier, Juil/Août 1994, page 30.

MUNGER, Benoît. (1994) *Hervé Sérieyx aux dirigeants des caisses Desjardins : Les atouts des coopératives*, Revue Desjardins, No 5, page 7.

NOREAU, Joëlle. (1994) *Apport économique de Desjardins à la société québécoise*. Bulletin économique. En perspective, Vol. 4, No 3, Mars 1994, page 14.

PERREAULT, Serge. (1996) *Le marketing direct*, Revue Desjardins, No 3, page 16.

POULIN, Marcel. (1996) *La segmentation comportementale : bien connaître ses membres pour mieux les servir*, Revue Desjardins, No 1, page 17.

SAMSON, Bernard. (1991) *SIC. Local. L'information sur mesure*, Revue Desjardins, No 1, page 8.

SAVARD, Gilles. (1991) *La Société de Développement Internationale Desjardins a 20 ans*, Revue Desjardins, No 5, page 8.

THELLIER, Marie Agnès. (1994) *Écoute et communication : Les membres en veulent plus !*, Revue Desjardins, No 4, page 14.

Les banques face à la loi sur les intermédiaires de marché, Le Banquier, Nov/Déc. 1996, page 18.

Trois banques optent pour une solution canadienne face aux impératifs de la concurrence mondiale, Le Banquier, Sept/Oct, page 6.

Un titre Mouvement, une nouvelle structure : La loi permet maintenant d'aller de l'avant, Revue Desjardins, No 4, 1994, page 13.

Documents divers

Aperçu général de la loi sur la concurrence au Canada. Bulletin d'information, No 4, Nov. 90.

Décloisonnement financier. (1987) Direction Recherche et Planification, Fédération de Montréal, Nov. 1987 (version révisée)

Document de réflexion : (1984) *14e congrès des dirigeants et dirigeantes de Desjardins*.

Gouvernement du Québec. (1980) *Développement économique. Rapport du groupe de travail sur l'épargne au Québec*.

Les caisses populaires Desjardins solidaires depuis 60 ans. Publié par la Confédération, s.d.

Les services financiers État de la situation. Revue de Presse, 1987.

Mémoire de l'avant-projet de loi sur les caisses d'épargne et de crédit. Publié par la Confédération, août 1988.

Réflexions d'Alphonse Desjardins. Édité par la Confédération des caisses populaires et d'économie du Québec. 1986. 79 pages.

SÉGUIN, Michel. (1994) *La pensée économique d'Alphonse Desjardins et ses filiations*, Mémoire de maîtrise, UQAM août 1994, 110 pages.

Cahiers de recherche de la Chaire de Coopération Guy-Bernier Université du Québec à Montréal

BEAUCHAMP, Michel .(1990) *Les caisses dans les établissements scolaires au Québec (1901-1990) : repères pour l'analyse d'une activité de communication à caractère éducatif*, 1990. Cahier 27.

BEAULIEU, Anne et BELLEMARE, Diane.(1991) *Les caisses populaires et le développement de l'emploi*, . Cahier 34.

BEAULIEU-CHASSÉ, Nicole.(1991) *La caisse Desjardins : de l'autonomie individuelle à l'autonomie collective*. Cahier 33.

BEAULIEU-CHASSÉ, Nicole.(1989) *Les caisses populaires ou les banques à charte. Y-a-t-il une différence ? Une analyse comparative des services offerts aux consommateurs*, 52 pages. Cahier 17.

BEAULIEU-CHASSÉ, Nicole.(1988) *Les facteurs responsables du décloisonnement du marché financier*, 21 pages. Cahier 6.

BÉLAND, Claude, (1988) *La coopération, un projet de société*, 18 octobre 1988. Cahier 11.

BELLEY, Michel. (1990) *La coopération de l'an 2000*, Montréal. Cahier 32.

BERBICHE, Yassir.(1994) *Analyse de l'appariement des caisses populaires et d'économie Desjardins et des six grandes banques à charte canadiennes : étude comparative*, 53 pages. Cahier 62.

BERGERON, Michel et LALANCETTE, Simon.(1992) *Caractéristiques des principes coopératifs au plan financier ; une perspective d'agence*, 11 pages. Cahier 45.

BERGERON, Michel Y. (1991) *La survie et l'essor des caisses populaires dans un environnement capitaliste : éléments d'implantation dans le contexte de la théorie de relation d'agence*,. Cahier 30.

- GIRARD, Jean-Pierre.(1995) *Connaissance de l'économie coopérative : quelques repères*, 94 pages. Cahier 69.
- LÉVESQUE, Benoît et MALO, Marie-Claire.(1994) *Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit*, 32 pages. Cahier 67.
- LÉVESQUE, Benoît.(1991) *Les coopératives au Québec, deux projets pour une société distincte.*, Cahier 35.
- LÉVESQUE, Ghislain et SHEEHY, Ginette.(1991) *Un système d'information stratégique pour les caisses populaires du Mouvement Desjardins : Un modèle à base de connaissance.* Cahier 38.
- LINTEAU, Paul André.(1993) *L'expansion des caisses à Montréal, 1940-1960..* Cahier 52.
- ROY, Marcel.(1990) *La refonte de la loi sur les caisses d'épargne et de crédit : l'occasion d'une réflexion sur la centralisation du Mouvement Desjardins*, 28 pages. Cahier 26.
- ROY, Marcel.(1992) *Les objectifs sociaux et économiques des coopératives : une analyse bi-dimensionnelle de la différence d'objectifs entre les entreprises capitalistes et les coopératives.*, Cahier 53.
- THÉORET, Raymond.(1989) *Un modèle économétrique des marges bénéficiaires des caisses populaires Desjardins du Québec et des banques à charte canadiennes*, 31 pages. Cahier 18.

Entrevue

Avec Michel Séguin. Responsable Service courant et développement. Caisse populaire Desjardins Notre-Dame-des-Victoires, 5790, avenue Pierre-de-Coubertin, Montréal (Québec). 17 février 1997.

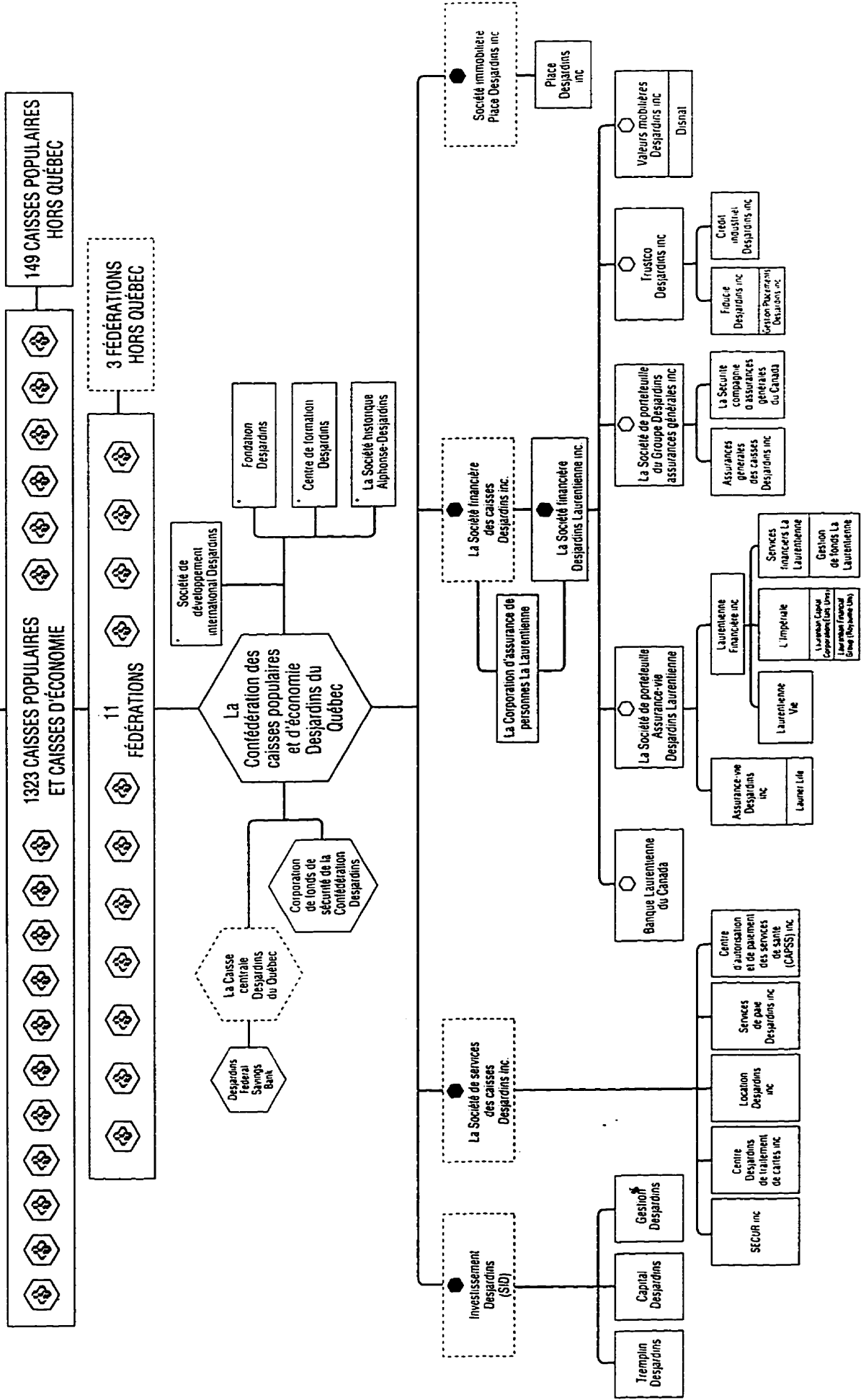
Annexe

LE MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

149 CAISSES POPULAIRES HORS QUÉBEC

1323 CAISSES POPULAIRES ET CAISSES D'ÉCONOMIE

5 MILLIONS DE MEMBRES



Janvier 1994

----- Membres auxiliaires

● Sociétés de portefeuille

○ Sociétés de portefeuille intermédiaires

★ Sociétés de soutien à la Confédération

L'organigramme ne traduit pas la structure légale de propriété