

*Robert Laplante
Hubert Rioux*

Le point sur l'évolution du Mouvement Desjardins

*Leçons sur l'exercice de la puissance
et comparaisons internationales*

Volet 4

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

Montréal
2022

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

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

© Institut de recherche en économie contemporaine
ISBN : 978-2-924927-81-6

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

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

Un moment propice, un recul nécessaire

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

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

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

Le présent effort de réflexion se déploie en quatre volets.

- Volet 1.
Structures organisationnelles : l'évolution du réseau des caisses et de ses instances
- Volet 2.
Enjeux de gouvernance : cumul des fonctions et cooptation des administrateurs
- Volet 3.
Institution d'importance systémique : les politiques de gestion des actifs
- **Volet 4.**
Missions sociétales : l'appui aux milieux et les pratiques solidaires

En résumé

- Il serait inexact et injuste de dire que le Mouvement n'a rien fait pour réduire l'impact de la déterritorialisation et de la restructuration de ses services. La création du « Fonds du Grand Mouvement » (FGM) a été, entre autres, une réponse d'envergure, du moins par sa taille. Cela demeure néanmoins une réponse qui s'est élaborée d'une manière assez laborieuse et qui reste essentiellement inscrite dans le registre du mécénat et de la commandite.
- Une collaboration avec les municipalités et les MRC, avec les agences gouvernementales, le monde syndical, les entreprises d'aide à domicile et bien d'autres ressources auraient pu – et pourraient toujours – transformer les effets de la déterritorialisation en point d'appui pour reprendre l'initiative du développement en misant sur un modèle de décentralisation permettant de préserver la structure de peuplement et de revitaliser l'habitation du territoire.
- Le Mouvement Desjardins est d'ores et déjà la seule institution financière qui, au Québec, offre un produit de micro-crédit solidaire : les *Fonds d'entraide Desjardins* (FED). Le programme des FED, rappelons-le d'abord, a été mis sur pied dès 2001 – le premier fonds ayant été capitalisé et mis en fonction en janvier 2002 – et avait notamment, dès le départ, pour objectif de lutter contre la multiplication des prêteurs usuraires.
- Le programme des FED est cependant loin d'avoir atteint ses ambitions de départ : environ 15% des clients des prêteurs usuraires privés, pensait-on lors de sa création, pourraient être aidés et éventuellement réintégrés aux circuits de crédit de Desjardins par le biais des FED. Avec un peu moins de 11 000 prêts consentis par les FED au cours des vingt dernières années, Desjardins est donc malheureusement très loin du compte et gagnerait à s'inspirer de quelques-unes des initiatives similaires mises en œuvre par d'autres coopératives financières nord-américaines et européennes.
- Réaffirmer le rôle de l'association de personnes renvoie aussi à la distinction des fonctions de Président du C.A. et de chef de la direction. Deux discours doivent cohabiter pour servir la mission : celui d'une présidence entièrement tendue vers le maintien et la promotion de la mission, puis celui d'une direction qui se place clairement au service de cette mission élaborée par les instances démocratiques.
- La décision de ramener dans le périmètre coopératif le recours à des administrateurs externes constituerait également une affirmation forte. Il ne serait que normal d'exiger : 1) que toutes ou la majorité des candidatures externes proviennent de l'univers coopératif; 2) de renoncer à la cooptation comme mode de recrutement et de soumettre au vote de l'assemblée le choix des candidats; 3) de leur imposer l'obligation de participer à un

programme de formation pour leur permettre de bien s'intégrer à la culture de l'entreprise et aux particularités de son fonctionnement démocratique.

- Une approche coopérative adaptée et innovatrice ferait des tables de concertation régionales des outils de nouvelle génération dans l'architecture institutionnelle du Mouvement. Le rôle de ces entités serait d'associer les membres et les artisans du Mouvement à l'incarnation, dans chaque milieu, d'une vision de développement en phase avec les réalités et les besoins des communautés. La vision du développement dépasserait ainsi la simple accumulation des dossiers d'investissement.
- Il y a lieu de faire valoir que des avantages extra-financiers peuvent et doivent être mieux et davantage pris en compte dans le rapport d'usage avec la caisse et ses services. La révision des coûts de revient et leur calcul en modifiant les pondérations pour améliorer le bien-être des membres peuvent permettre de donner à « l'expérience-client » une signification que les pratiques commerciales des banques ne leur accordent pas. Il en va de même pour l'évaluation des risques.
- En particulier à l'égard des entreprises, une plus grande place et de meilleures conditions devraient être accordées aux coopératives et aux entreprises d'économie sociale, en raison de la convergence des finalités de mission qu'elles poursuivent et pour lesquels le crédit coopératif peut devenir un important moyen de se démarquer de la concurrence, d'atteindre des objectifs servant au mieux la prospérité de leurs membres et du milieu.
- Le Mouvement peut faire beaucoup plus pour lutter contre l'usure et pour servir les couches de la population considérées comme moins « rentables ». En collaboration avec les banques alimentaires, avec les groupes d'entraide et ceux d'éducation économique, une vaste opération de « dé-marginalisation » pourrait être mise en branle, une opération qui ne serait pas si coûteuse et à laquelle, à coup sûr, une vaste majorité de ses membres souscrirait avec enthousiasme.

Missions sociétales : l'appui aux milieux et les pratiques solidaires¹

Il serait inexact et injuste de dire que le Mouvement n'a rien fait pour atténuer la grogne et réduire l'impact de la déterritorialisation et de la restructuration de ses services. La création du « Fonds du Grand Mouvement » (FGM) a été, entre autres, une réponse d'envergure, du moins par sa taille. Cela demeure néanmoins une réponse qui s'est élaborée d'une manière assez laborieuse et qui reste essentiellement inscrite dans le registre du mécénat et de la commandite. Ce n'est pas négligeable, loin de là. Mais cela ne se distingue en rien (ou très peu) de ce que ferait n'importe quel grand groupe soucieux de son image et de ses parts de marché en réaction à la grogne suscitée par certaines de ses décisions d'affaires. Et cela ne se démarque guère de ce que réalisent déjà les caisses locales par l'entremise de leurs activités propres, ou des « ristournes à la communauté » et du Fonds d'aide au développement du milieu. C'est à une autre échelle, certes, mais l'enjeu n'est pas là. Ce qui est en cause, c'est plutôt l'engagement de Desjardins au service d'une vision du développement.

Le FGM est en bonne partie une réponse de relations publiques : trois projets soutenus dans Charlevoix par-ci, une dizaine de projets en Mauricie par-là; appui à une initiative en intelligence artificielle par-ci, à quelques centres de services scolaires par-là; financement d'un complexe sportif par-ci, de pistes cyclables par-là. Quelques initiatives du FGM ont toutefois heureusement, il faut le souligner, eu une portée plus significative : pensons par exemple à ses multiples contributions au secteur coopératif (notamment dans le cadre de la semaine de la coopération)², qui devraient être systématisées. Le rôle des caisses locales demeure essentiel pour le repérage et l'acceptation de ces projets, mais ce rôle pourrait être plus large et enrichi en associant les caisses à la conception et à la délibération entourant l'adoption de moyens d'une telle envergure. Une réponse coopérative structurante serait en effet tournée vers la recherche commune des moyens de renouveler l'exercice de la solidarité et de prise en charge du développement du milieu. Ces moyens pourraient, par exemple, explicitement viser des solutions de lutte à la dévitalisation des collectivités.

La fermeture des caisses aurait pu donner lieu à la création de coopératives de solidarité pour regrouper et organiser les services de proximité, pour transformer le bâtiment de la défunte caisse en pôle de regroupement des services de proximité qui aurait pu entraîner la mutation de la coopération d'épargne et de crédit en occasion d'innovation sociale et institutionnelle³. Une collaboration avec les municipalités et les MRC, avec les agences gouvernementales, le monde syndical, les entreprises d'aide à domicile et bien d'autres ressources auraient pu – et pourraient toujours – transformer les effets de la déterritorialisation en point d'appui pour reprendre l'initiative du développement en misant sur un modèle de décentralisation permettant de préserver la structure de peuplement et de revitaliser l'habitation du territoire.

Il y a eu des initiatives de caisses locales participant d'un tel esprit, mais elles demeurent éparses, sans avoir, le plus souvent, des moyens à la hauteur de leur potentiel.

Des règles de gouvernance adaptées à une vision et à un effort de relance pourraient également être envisagées pour ce FGM. Les caisses locales pourraient y jouer un rôle plus grand que celui de relais d'une opération conçue et menée centralement. La coopération pourrait redevenir un pôle d'attraction et de convergence des forces vives du milieu – celles qui restent et celles qu'il va falloir reconstituer. Il faudra pour cela passer d'une logique d'affaires et de mécénat à une logique économique et de développement intégrée. Il faudra surtout une approche de mutualisation qui permettrait de travailler à une échelle plus grande, à la hauteur des solutions structurantes requises. Et ces solutions, elles ne résulteront pas de la seule addition de projets juxtaposés, elles devront trouver une cohérence d'ensemble dans un corps de propositions, dans une vision du développement. Fort heureusement, Desjardins et ses filiales possèdent toutes les ressources et l'expertise pour s'engager dans une telle avenue et y convier les diverses partenaires requis selon l'état et la diversité des milieux.

Car d'ailleurs, faut-il rappeler que l'usure et l'exploitation de la misère ne sont pas disparues ? À l'heure où les facilités de crédit sont démultipliées par les technologies numériques et dans le contexte où les lois et moyens d'encadrement des pratiques usuraires sont devenus de moins en moins efficaces, voire périmés, Desjardins a une responsabilité particulière. La coopération n'a pas facilité l'arrachement des griffes des notables de jadis pour laisser les plus mal pris de notre société exposés à la rapacité des fonds spéculatifs et du crime organisé. Certes, il existe des initiatives d'aide aux membres-clients en difficulté, mais elles ne sont pas à la hauteur des besoins.

On peut toujours se consoler en disant que les banques ne font rien, mais c'est là un raisonnement pauvre. Les frais de découvert, les soldes minimums exigibles, les tracasseries administratives contribuent à précariser davantage des couches sociales qui auraient le plus besoin de la solidarité coopérative. Les discours sur la rentabilité des comptes trop modestes ne font que livrer au darwinisme social des personnes à qui les caisses pourraient apporter une aide déterminante pour les sortir de l'endettement chronique. Ce n'est malheureusement pas ce qui est observable. Desjardins s'est délesté d'une proportion significative de comptes moins lucratifs.

Ce délestage n'apporte rien de vraiment significatif pour l'équilibre financier général du Mouvement mais il produit des drames qui font basculer des vies. Cela peut sans doute satisfaire les standards prudeniels, mais cela éloigne les caisses des couches entières de la population des milieux auxquels elles appartiennent. Des réponses administratives

et sans conséquences financières majeures pour l'institution sont pourtant à portée de main. C'est par le souci de remplir adéquatement sa mission sociale que la coopération peut trouver la sensibilité requise pour s'affranchir des étroits horizons gestionnaires. Cette sensibilité et la vision qu'elle devrait inspirer contribuerait à éloigner Desjardins du discours caritatif pour l'inscrire plutôt dans celui de la solidarité et de sa mission de développement.

En comparaison des banques, dont la mission principale consiste à servir leurs clients et pourrait-on dire surtout, leurs actionnaires, les coopératives financières ont une vocation singulière : celle de servir leurs membres et, directement comme indirectement, les communautés au sein desquelles elles sont enracinées (souvent plus géographiquement concentrées que dans le cas des grandes banques). Par conséquent, les coopératives financières sont pour la plupart impliquées dans une foule d'initiatives de responsabilité sociale et environnementale, puis de soutien aux communautés⁴. Parmi celles-ci, le micro-crédit aux entreprises et aux individus occupe une place centrale. L'une des missions fondatrices du Mouvement Desjardins, faut-il le rappeler, était en effet de lutter contre le prêt usuraire et de fournir aux membres de la coopérative et en particulier aux citoyens les plus modestes les moyens collectifs d'accéder au capital nécessaire aux aléas de la vie, sans tomber dans les filets de prédateurs financiers et dans une spirale d'endettement.

Or, il existe à l'heure actuelle au Québec de 300 à 400 entreprises de services financiers parallèles, dont une trentaine d'encaissement de chèque. Ces entreprises octroient annuellement près de deux millions de prêts, pour une valeur totale tournant autour des trois milliards \$. Les joueurs principaux de cette industrie incluent la *Financière Fairstone*, *Insta-Chèques*, *Comptant.com* et *EasyFinancière*. Les taux de crédit annualisés offerts pour les prêts personnels non-garantis octroyés par les principaux joueurs de l'industrie québécoise des services financiers parallèles vont d'un minimum de 27% à 118%, mais dépassent fréquemment les 150%, 200% ou même les 250% chez les plus petits joueurs, qui ne jouissent pas des mêmes volumes.

Les obstacles socioéconomiques principaux à l'inclusion financière des Québécois(es) sont nombreux : la mauvaise littératie financière chez les personnes à faible revenu; l'amenuisement généralisé des capacités d'épargne; l'endettement accru notamment causé par l'utilisation massive des cartes de crédit, elle-même découlant de la numérisation des échanges; l'accroissement de la précarité économique en particulier chez les hommes et les femmes seuls et âgés; puis la croissance constante et concomitante des taux d'insolvabilité ont tous concouru, au cours des dernières années, à accroître ce recours aux services financiers parallèles.

Toutefois, il persiste également des obstacles institutionnels à l'inclusion financière : pensons, notamment, à la mauvaise littératie financière des personnes à faible revenu,

doublée de la publicisation déficiente des forfaits à frais modiques par les institutions financières conventionnelles; la limite insuffisante des douze transactions de débit par mois imposée aux forfaits à frais modiques; l'accumulation des frais de transaction à la pièce au-delà de cette limite, les frais de découvert prohibitifs et le gel des fonds sur les dépôts par chèque; le resserrement général de l'accès au (micro-)crédit personnel non-hypothécaire et la lenteur des procédures d'octroi du crédit.

L'amenuisement des interactions personnelles et des services de conseil individualisés, notamment engendré par la fermeture des caisses et des succursales bancaires locales ou de quartier, a eu pour effet de resserrer progressivement l'accès au crédit et en particulier au micro-crédit personnel au sein des institutions financières conventionnelles, y compris chez Desjardins qui, comme nous l'avons évoqué, a beaucoup « rationalisé » son réseau de caisses et de points de services depuis une vingtaine d'années.

Ainsi, bien que les institutions telles que Desjardins offrent toujours de petites marges de crédit ou de petits prêts personnels – dans le cas de Desjardins par exemple, de 500\$ ou plus – à des taux (très) largement inférieurs à ceux des prêteurs alternatifs, ces produits sont généralement inaccessibles ou très difficilement accessibles aux clients à faible revenu, significativement endettés, fréquemment à découvert, et/ou ayant un historique d'insolvabilité ou de refus de crédit relativement récent, soit précisément ceux qui sont le plus typiquement et le plus souvent consommateurs de tels petits prêts de dépannage.

Il faut reconnaître que pour faire face à ces problèmes et afin de soutenir ses membres précaires et/ou particulièrement endettés, le Mouvement Desjardins est d'ores et déjà la seule institution financière qui, au Québec, offre un produit de micro-crédit solidaire : les *Fonds d'entraide Desjardins* (FED). Le programme des FED, rappelons-le d'abord, a été mis sur pied dès 2001 – le premier fonds ayant été capitalisé et mis en fonction en janvier 2002 – et avait notamment, dès le départ, pour objectif de lutter contre la multiplication des prêteurs usuraires.

Or, sans entrer dans les détails de ce programme, il est possible d'en relever plusieurs limites : lourdeur des procédures d'accès au capital (consultations budgétaires obligatoires préalables, exclusion de toute solution alternative, etc.); très faible volume de prêts en comparaison de l'ampleur du phénomène des prêts usuraires au Québec (sommet historique de 462 000\$ en 2018); programme relativement méconnu de sa clientèle cible; raréfaction relative des points de service, etc.

Évolution du programme des Fonds d'entraide Desjardins⁵

	Sommes prêtées (\$)	Nombre de demandes de prêt	Nombre de prêts consentis	Prêt moyen (\$)	Caisses participantes	Nombre de personnes accompagnées
2001	≈ 330 000 (total)	≈ 15 760 (total)	≈ 600 (total)	≈ 550	39% (224)	≈ 25 000 (total)
2002						
2003						
2004						
2005	288 742		561	514	37% (201)	
2006	309 664		554	558	44% (232)	
2007	366 324		629	582	55% (283)	
2008	409 712		672	610	59% (290)	
2009	433 150		703	616	61% (281)	
2010	409 103		705	580	64% (275)	
2011	387 788		668	581	62% (249)	
2013	406 717		661	615	60% (215)	4264
2014	381 565		608	628	58% (200)	3789
2015	368 663	1142	602 (53%)	612	64% (215)	4923
2016	417 164	1179	696 (59%)	599	65% (203)	7772
2017	431 632	1167	658 (56%)	656	71% (210)	8550
2018	462 284	1230	699 (57%)	661	76% (230)	10 639
2019	409 398	1070	614 (57%)	667	76% (185)	10 096
2020	249 995	668	376 (56%)	665	77% (187)	8732
2021	312 660	n/d	432	724	80% (175)	10 055
Totaux cumulatifs 2001-2021	6 593 004	22 216 (2001-2020)	10 841	613	80% (175)	91 986

Pour toutes ces raisons, le programme des FED est loin d'avoir atteint ses ambitions de départ. Selon des documents officiels rapportés par l'Union des consommateurs (2009 : 44), le programme des FED aurait été accompagné à l'origine d'un objectif ou en tout cas, d'une estimation-cible de ses retombées potentielles : environ 15% des clients de ces prêteurs usuraires, pensait-on alors, pourraient être aidés et éventuellement réintégrés aux circuits de crédit de Desjardins par le biais des FED. Avec un peu moins de 11 000 prêts consentis par les FED au cours des vingt dernières années, Desjardins est donc malheureusement très loin du compte et gagnerait à s'inspirer de quelques-unes des initiatives similaires mises en œuvre par d'autres coopératives financières nord-américaines et européennes.

Parmi celles-ci, le « *Fair & Fast Loan* » de la *Vancouver City Savings Credit Union* (Vancity) est particulièrement intéressant. Le programme offre des prêts de 100\$ à 2500\$ sur deux à 24 mois à un taux annualisé fixe de 19%, le prêt moyen tournant autour des 1000\$ sur douze mois. Ce programme a été spécifiquement mis en place afin d'offrir une alternative aux prêts sur salaire, qui en Colombie-Britannique peuvent atteindre des taux annualisés de 390%. La demande de prêt peut se faire entièrement en ligne, sans frais et peut être traitée en une heure environ, ce qui permet aux emprunteurs d'obtenir leur capital le jour même.

Le FFL concilie accessibilité et gestion des risques par un processus d'évaluation flexible : Vancity, en effet, peut utiliser la cote de crédit des emprunteurs à cette fin mais offre aussi, dans les cas où l'emprunteur le préfère, des évaluations sur la base de preuves de paiements réguliers (sur un minimum de trois mois) de loyer, de services publics, de frais de garde, de forfaits Internet ou cellulaire, de cotisations d'assurance, ou même sur la base de l'utilisation régulière de produits d'épargne. Cela a permis d'assurer un volume de prêts conséquent dès le début : dès ses deux premières années d'activité, en 2014 et 2015, près de 1750 prêts ont été octroyés via le FFL pour une valeur totale dépassant les deux millions \$.

Le programme de « microcrédit social accompagné » offert en Wallonie par la coopérative de finance solidaire CRÉDAL est un autre beau modèle à suivre. Soutenu par la Région wallonne et la Banque de la Poste, ce programme est structuré de façon similaire aux FED : consultation budgétaire obligatoire, approbation des dossiers par les conseillers budgétaires et le comité de crédit centralisé, prêts réservés aux emprunteurs très précaires, remboursement et consolidation de dettes non-admissibles, etc. Toutefois, des différences majeures au niveau de la structuration des prêts eux-mêmes permettent une flexibilité et un volume beaucoup plus importants.

Contrairement aux FED, qui n'imposent aucun intérêt et dont l'échelle des principaux et des termes est assez limitée, le microcrédit social accompagné du CRÉDAL peut prendre un large éventail de formes : en fonction de différentes variables, le principal emprunté peut en effet varier de 500 à 15 000 Euros et le terme, de 18 à 60 mois en fonction du montant

du prêt. Les motifs d'emprunt admissibles sont également plus généreux et incluent, par exemple, l'achat d'équipements ménagers, les rénovations, l'achat d'une voiture ou d'un scooter, les frais de formation professionnelle, etc.

En contrepartie de cette flexibilité plus importante, le CRÉDAL impose toutefois des taux d'intérêt, quoique faibles et certainement très inférieurs à tout autre produit de crédit accessible à ce type de clientèle : les prêts de 11 000 à 15 000 Euros amortis sur 60 mois sont ainsi assujettis à un taux annuel fixe de 3%, puis les prêts de 500 à 10 000 Euros sont assortis de taux fixes de 4% en Wallonie et de 5% dans la région Bruxelles-Capitale. Cette flexibilité et les volumes qui vont avec, permis notamment par la réduction des risques et des coûts associée à l'intérêt imposé, ont permis au CRÉDAL de consentir, entre 2009 et 2020, près de 55 millions d'Euros en crédit social accompagné, soit une moyenne de 4,5 millions d'Euros par année⁶, un volume plus de dix fois plus élevé que celui des FED malgré les similarités évidentes entre les deux programmes.

Exemples de programmes de micro-crédit solidaire offert par des coopératives financières⁷

Programme	Institution	Couverture
Fonds d'entraide Desjardins	Desjardins	Québec
Vancity Fair & Fast Loan	Vancouver City Savings Credit Union	Colombie-Britannique
Better Choice Loan	CrossState Credit Union Association	Pennsylvanie
Salary Advance Loans	State Employees' Credit Union; Federal	Caroline du Nord
Payday Alternative Loans	Credit Unions	États-Unis
Crédit mutuel solidaire	Federal Credit Unions	France
Points passerelle	Crédit Mutuel	France
Micro-crédit personnel garanti/ accompagné	Crédit agricole Groupe BPCE	France
Crédit social accompagné	CRÉDAL	Wallonie/Bruxelles

Conclusions générale

Le néolibéralisme triomphant, la financiarisation des économies et l'intensification des échanges à l'échelle planétaire ont provoqué d'immenses mutations dont la portée et les impacts sur notre société n'ont pas fini de se faire sentir. Desjardins, comme les autres institutions, a dû composer avec des évolutions qui ne cessent de secouer certains des piliers de sa mission. Le rôle et les marges de manœuvre des coopératives financières ont beaucoup évolué au cours des deux dernières décennies, en particulier. L'originalité et le maintien des choix et principes de la démocratie économique au cœur de leurs modèles ont été mis sous pression comme jamais.

Le Mouvement Desjardins a dû faire face à des dilemmes de développement qui l'ont entraîné à se donner une logique institutionnelle nouvelle et à revoir sa place et sa contribution dans la vie économique non seulement de ses membres mais du Québec tout entier. Desjardins est une institution d'importance systémique et cela fait la fierté de ses gestionnaires. Il n'est cependant pas évident que l'organisation ait encore pleinement pris la mesure de ce que cela implique pour ses orientations.

Au fil des ans, en effet, les justificatifs n'ont pas manqué pour rappeler la nécessité de « s'adapter » aux nouvelles règles de la finance internationale auxquelles Desjardins doit se conformer. Des changements organisationnels majeurs ont été réalisés au nom d'un certain pragmatisme et d'une raison financière définie d'abord par les nécessités de composer avec les règles de la concurrence et les changements dans les habitudes d'épargne et de crédit. Mais en raison de sa taille et de la place qu'il tient dans l'économie du Québec, Desjardins ne s'est pas seulement « adapté », il a façonné des pratiques, cautionné des approches et des façons de voir qui répondent, explicitement ou pas, d'un modèle et d'une vision du développement qui ont de lourdes conséquences non seulement sur sa mission mais aussi sur la contribution du Mouvement au développement de ses membres et des collectivités qu'ils forment.

Il faut reconnaître, en toute justice, que les choix de Desjardins et les mutations qu'ils entraînent n'ont pas toujours été bien saisis dans le débat public. Ce sont leurs effets, surtout, qui ont attiré l'attention : la pléthore de fusions, les fermetures de guichets, la réduction des points de services, le resserrement des modalités de crédit et autres ont soulevé des réticences, provoqué des réactions qui ont, bien souvent, écorché sa réputation et son image. Pis encore, la pauvreté des débats tout autant que les lacunes dans la communication publique de l'institution ont trop souvent instruit des procès de loyauté et miné le sentiment d'appartenance.

Le retour exercé ici sur les transformations en cause et les analyses sur lesquelles il repose dressent un constat devant lequel ni le Québec ni Desjardins ne devraient se soustraire. Tant sur le plan de l'entreprise que sur celui de l'association, les transformations réalisées, sans être globalement défavorables à l'évolution du Mouvement n'ont cependant pas, par ailleurs, réuni les conditions optimales pour affronter l'avenir avec confiance et porter plus haut et plus loin les idéaux de la mission coopérative.

En tant qu'institution financière d'importance systémique, la mission de Desjardins ne se définit pas seulement, ni d'abord en fonction de l'écosystème financier mais bien en regard de la volonté des membres et de la loyauté que Desjardins doit au Québec, qui l'a porté jusqu'ici. C'est pour en appeler à une meilleure compréhension des enjeux et du contexte dans lequel devrait s'inscrire la réflexion collective sur les orientations que la présente démarche a été entreprise.

Il faut bien saisir ici la portée de ce retour sur les transformations des dernières années : Desjardins est un géant qui vit en dessous de son potentiel. Les résultats le démontrent, son succès (et notamment ses parts de marché) s'érode. Il peut faire mieux et plus. À la condition de porter sur lui-même un examen rigoureux des choix que lui imposent l'état actuel de son développement et les redressements requis, par une compréhension renouvelée des exigences de sa mission. À la condition de revoir ses conditions de participation au développement du Québec et à la prospérité de ses membres et des collectivités où ils vivent.

Loin de prétendre épuiser les questions et les domaines d'interrogation sur lesquels la délibération publique devrait porter, le programme de travail que dessine le bilan des analyses réalisées ici s'ouvre sur au moins quatre grands chantiers.

A. Miser sur l'innovation sociale

Le discours gestionnaire qui a dominé les plaidoyers pour tenter de convaincre du bien-fondé de « s'adapter au changement » a depuis longtemps démontré ses limites. Les choix et techniques de gestion ne sont, faut-il le rappeler, que des moyens pour mieux baliser le chemin de réalisation de la mission. Pour de nombreux membres et usagers ils sont perçus à la manière d'une cage dorée. Desjardins est mobilisé sur ses transformations internes, certes, mais il a négligé d'en faire comprendre la portée sur le développement du Québec. Son environnement de référence n'est pas d'abord le système financier mais bien le milieu où il a fait pousser ses racines. Force est de reconnaître que sa mission et les attentes à son endroit sont brouillées, particulièrement en ce qui concerne ses devoirs et responsabilités à l'égard du Québec.

À l'évidence, Desjardins ne peut plus se contenter « d'accompagner » le changement, pour reprendre l'expression de Lise Bissonnette. Son propre succès aussi bien que l'état actuel du Québec lui imposent désormais de se faire le guide du changement. Il ne s'agit évidemment pas d'une responsabilité exclusive, mais il s'agit néanmoins d'une nécessité pour l'institution de se faire porteuse d'une vision du service aux membres et au développement des collectivités qui ne se réduit pas à celle de l'évolution des marchés financiers. La doctrine coopérative est organiquement reliée à la solidarité sociale et à l'égalitarisme démocratique. Cela nécessite plus qu'une approche de relations publiques et des stratégies de marketing.

Cela passe par l'expression d'une vision de développement et par la promotion d'un cadre d'action mobilisateur pour les membres et les collectivités, un cadre qui fournira des raisons fortes de continuer d'adhérer à l'institution et de s'y sentir lié par les exigences de la loyauté et du sentiment d'appartenance. Ces raisons ne sont pas à la portée des banques, mais ces dernières ne manquent pas de ressources pour tenter de faire semblant d'y souscrire en jouant de toutes les ambivalences que peut nourrir la différence entre un client et un usager.

S'arracher à la rhétorique gestionnaire signifiera donc de mieux montrer et démontrer que la coopération, l'adhésion à Desjardins et la participation à ses initiatives autant que la consommation de ses services servent au mieux l'intérêt général. C'est par la promotion et la réalisation de sa mission sociale que Desjardins se réalise le mieux comme institution financière. À l'heure de l'atomisation et de la rupture des liens sociaux, la coopération s'avère plus pertinente que jamais. Il ne s'agit pas de minimiser l'emprise du tout-au-marché sur les esprits et les institutions et encore moins de sacrifier à quelque romantisme, mais bien de saisir qu'il y a un lien entre l'érosion des parts de marché, l'émoussement du sentiment d'appartenance et de la loyauté, puis l'état de la société. C'est là où la mission d'intérêt général rejoint l'engagement pour le développement social.

C'est un travail immense, un grand chantier d'innovation sociale qui s'ouvre et s'impose pour trouver les voies nouvelles. Le Mouvement Desjardins a les ressources matérielles pour le réaliser. Il lui en faut le projet et la volonté. Et cela doit d'abord lui venir de ses membres, de ses administrateurs et de tous ses artisans, à qui les transformations de l'organisation doivent fournir des conditions d'accueil et d'expression des compétences. Cela passera nécessairement par le renouveau de la participation démocratique. C'est dire que c'est d'abord un choix d'orientation et c'est d'un tel choix, de sa portée et des moyens qu'il requiert, que dépend le succès des réformes à entreprendre.

B. Redynamiser la démocratie

Formulée simplement, l'orientation à privilégier devrait viser à corriger les glissements qui ont déporté les membres-usagers vers des comportements de client utilitariste. C'est un faisceau de facteurs sur lesquels il faut agir afin de ramener dans la conscience et dans les conduites des membres les raisons, les moyens et les occasions de s'éprouver comme usager-propriétaire. Mais pour que les actions portent, il faut d'abord rétablir la compréhension par le plus grand nombre de la dynamique coopérative de base : celle de l'association de personnes et de la conduite d'une entreprise sous contrôle démocratique.

S'il n'y a pas de voies royales pour le faire, au moins une condition est nécessaire : en faire voir la réalité dans l'architecture institutionnelle. Réaffirmer le rôle de l'association de personnes renvoie ainsi à la distinction des fonctions de Président du C.A. et de chef de la direction. Deux discours doivent cohabiter pour servir la mission : celui d'une présidence entièrement tendue vers le maintien et la promotion de la mission, puis celui d'une direction qui se place clairement au service de cette mission élaborée par les instances démocratiques. À cet égard, Desjardins n'a pas du tout fait la preuve que la singularité que s'est donnée le Mouvement a bien servi son développement. L'érosion de ses résultats et le glissement de ses choix stratégiques en témoignent, malheureusement.

En s'éloignant des pratiques en usage chez ses homologues au nom d'une unité de vision et d'une plus grande cohérence, Desjardins n'a pas récolté les fruits attendus. L'entreprise n'y a pas gagné en croissance (même si elle a dépassé les standards prudents) et la vie associative s'en est trouvée anémiée par les tendances centralisatrices qu'une telle formule a renforcées. Il s'ensuit un discours appauvri, embrouillé sur la nature de l'institution. Bien d'autres grandes coopératives financières comparables ont su éviter cet écueil – ce qui ne veut pas dire qu'elles ont relevé tous les défis que les réalités modernes leur imposent. Une présidence visible, porteuse d'interventions de portée sociétale et soucieuse de bien faire comprendre la contribution de la différence coopérative assurera la perception d'une ligne de démarcation claire, de l'expression, si l'on veut, d'un avantage concurrentiel marqué.

Pareil geste fort ne s'improvise évidemment pas et il ne saurait être question de lui donner le caractère d'un geste impulsif. Il devrait apparaître comme un aboutissement, un recadrage majeur de la mission et de la volonté des membres du Mouvement d'élargir la place et rôle de la coopération dans le positionnement global de l'entreprise dans la société comme dans l'écosystème financier. À cet égard, la décision de ramener dans le périmètre coopératif le recours à des administrateurs externes constituerait également une affirmation forte de la confiance de Desjardins dans la puissance et l'utilité de la doctrine coopérative afin de naviguer dans les changements que lui impose le contexte financier globalisé.

Ainsi serait-il particulièrement éloquent d'affirmer et faire valoir des critères coopératifs forts pour composer avec les modalités de recrutement déjà adoptées. Il ne serait que normal d'exiger : 1) que toutes ou la majorité des candidatures externes proviennent de l'univers coopératif; 2) de renoncer à la cooptation comme mode de recrutement et de soumettre au vote de l'assemblée le choix des candidats; 3) de leur imposer l'obligation de participer à un programme de formation pour leur permettre de bien s'intégrer à la culture de l'entreprise et aux particularités de son fonctionnement démocratique.

C. Renforcer les ancrages sociétaux

Les protestations entourant la fermeture des guichets automatiques et la réduction des points de service l'ont amplement mis en évidence : les stratégies de relations publiques sont contreproductives. Surtout lorsqu'elles sont efficaces, paradoxalement, car elles viennent renforcer autant chez les contestataires que chez nombre d'observateurs extérieurs le sentiment que tout est joué d'avance et que les mesures de mitigation participent davantage du subterfuge, pour arracher des simulacres de consentement à ce qui est vécu comme une fatalité.

La disparition des structures régionales a laissé les caisses locales dans une distance ressentie avec la Fédération. La création de tables de concertation de proximité sans réel pouvoir décisionnel et sans lien organique avec le conseil d'administration de la Fédération tient davantage lieu de mécanisme de rétroaction, comme en déploient les banques avec les « focus group » pour gérer les rapports avec la clientèle et la mise en marché des produits.

Une approche coopérative adaptée et innovatrice ferait de ces entités de véritables instances régionales, des outils de nouvelle génération dans l'architecture institutionnelle du Mouvement. Le rôle de ces instances serait d'associer les membres et les artisans du Mouvement à l'incarnation, dans chaque milieu, d'une vision de développement en phase avec les réalités et les besoins des communautés. Cette vision pourrait être nourrie par la participation des différentes filiales, dont les interventions pourraient alors converger vers la réalisation d'objectifs de développement du milieu. En se voyant reconnaître une fonction d'instance, ces tables pourraient également enrichir la dynamique de l'ensemble de l'institution et pas seulement s'y faire une chambre d'écho pour les préoccupations locales. Elles pourraient prendre une part active dans la discussion des grands enjeux de la Fédération.

La vision du développement dépasserait ainsi la simple accumulation des dossiers d'investissement, qui font des caisses ou de Capital régional et coopératif Desjardins des concurrents dans le marché des projets d'entreprises. Desjardins pourrait même assumer le

leadership qui manque actuellement pour faire naître les nouveaux lieux de concertation et de dialogue social qui ont été abolis avec la disparition des Centres locaux de développement (CLD) et l'éparpillement des responsabilités du développement local et régional.

Financées adéquatement par la mobilisation des moyens à la portée (ristournes, budgets de soutien au milieu, etc.), les incarnations régionales d'une telle instance nouvelle inscriraient une présence organique de la coopération comme composante à part entière de la structure économique locale et régionale. Desjardins ferait ainsi une éclatante démonstration de sa conviction que la coopération n'est pas qu'un attribut de différenciation de ses services, mais bien une puissance en acte pour la prospérité de ses membres et des collectivités.

La situation dans nombre de régions est suffisamment inquiétante pour justifier une intervention musclée. Desjardins ne peut se contenter d'accompagner les milieux, car dans bien des cas il s'agirait d'accompagner le déclin, ce que n'ont par ailleurs pas manqué de souligner parfois avec cynisme et méchanceté des adeptes du darwinisme social et du tout au marché. Le Mouvement ne peut rester indifférent à la logique de déterritorialisation que ses choix technologiques et de gestion ont malheureusement renforcés. Une nouvelle instance explicitement mandatée pour mettre en œuvre – avec d'autres, on s'entend – une vision et un corps de propositions en continuité avec la mission de développement des collectivités donnerait un sens nouveau aux initiatives de soutien au milieu, un sens qui irait au-delà la commandite et du mécénat. Ces aspects de la participation de Desjardins sont certainement essentiels, mais encore une fois, ils doivent être conçus et perçus comme autant de manifestations d'un engagement, et non pas comme un équivalent des pratiques commerciales d'entretien des réputations de « bons citoyens corporatifs ».

D. Servir la prospérité, combattre les inégalités

La collecte de l'épargne, les moyens d'accumulation des capitaux et les produits et services déployés pour répondre aux besoins et aspirations des usagers de services financiers évoluent très rapidement. La concurrence pour s'en emparer dans des marchés de plus en plus segmentés donnent lieu à des stratégies commerciales féroces et fort sophistiquées, qui compliquent partout la vie des personnes et des coopératives financières. L'adaptation des services et la conception des produits que peuvent mettre de l'avant les coopératives souffrent très certainement de l'uniformisation des pratiques aussi bien que des attentes. Il est difficile de se démarquer, dans le contexte de la domination sans partage des préceptes du rendement maximal et de la relative indifférence à leurs conséquences sociales pour les ménages et les personnes.

Le mimétisme est en quelque sorte imposé par le contexte général de concurrence et par l'uniformisation des attentes des consommateurs. La pratique coopérative doit donc

trouver un espace de différenciation capable de faire voir que la solidarité et la démocratie peuvent servir des fins plus larges que la seule accumulation. C'est la mission et les lignes de conduite qu'elle inspire qui peuvent fournir les paramètres et délimiter le périmètre de l'avantage coopératif. En accord avec les règles de l'environnement financier, c'est dans trois registres distincts mais complémentaires que vont s'exprimer pour Desjardins et pour les autres coopératives financières les recherches et les innovations à réaliser pour mieux servir une mission réactualisée.

C'est d'abord par une offre de services et de produits distincts que la prise de parts de marché peut se réaliser. Des services moins dominés par les seules exigences de la vente de produit, davantage orientés vers l'accompagnement des membres sont déjà déployés, mais ils gagneraient à faire une place plus grande aux préoccupations et au rôle des personnes dans leurs milieux. Les considérations de convivialité ne sont pas un luxe et il faut profiter de ce qu'elles sont essentiellement une contrainte et un coût dans la performance du rendement à l'actionnaire pour leur donner une plus grande importance dans le bilan des caisses.

Il y a lieu de faire valoir que des avantages extra-financiers peuvent et doivent être mieux et davantage pris en compte dans le rapport d'usage avec la caisse et ses services. La révision des coûts de revient et leur calcul en modifiant les pondérations pour améliorer le bien-être des membres peuvent permettre de donner à « l'expérience-client » une signification que les pratiques commerciales des banques ne leur accordent pas. Il en va de même pour l'évaluation des risques. Que soit pour les personnes ou pour les entreprises, le rehaussement des standards de confiance et des conditions de crédit mérite d'être revu en référence à une pratique plus soucieuse des finalités du crédit et de ses conditions de financement.

En particulier à l'égard des entreprises, une plus grande place et de meilleures conditions devraient être accordées aux coopératives et aux entreprises d'économie sociale, en raison de la convergence des finalités de mission qu'elles poursuivent et pour lesquels le crédit coopératif peut devenir un important moyen de se démarquer de la concurrence, d'atteindre des objectifs servant au mieux la prospérité de leurs membres et du milieu. L'inter-coopération ne tient pas suffisamment de place dans la mission actuelle, en particulier lorsqu'il est question d'initiatives émanant de milieux moins accrédités par les groupes d'affaires et les institutions commerciales.

Un meilleur accompagnement et un encadrement plus attentif aux difficultés et besoins des projets émergents pourraient donner à une éventuelle instance de développement du milieu un espace d'engagement qui ferait honneur au Mouvement. Mais ce qui est vrai pour les initiatives émergentes l'est encore davantage pour les coopératives établies, dont

l'expansion ne devrait pas être faite par un jeu de filiales conçus pour soustraire les choix de développement aux objectifs de la mission. Pour Desjardins lui-même comme pour toutes les coopératives dont la taille peut devenir un enjeu en raison de la place occupée dans un marché québécois qui peut s'avérer trop étroit, la mission doit être au service du rayonnement et des intérêts du Québec.

On conviendra que des choix d'expansion dans le marché nord-américain ne vont pas toujours assez dans le sens du renforcement de la mission de Desjardins à l'égard du milieu et peut-être trop dans le sens de la croissance pour la croissance. On conviendra aussi que cela ne va pas sans exposer l'institution à des choix contradictoires dictés par son intégration plus poussée dans des écosystèmes dont le centre de gravité n'est nécessairement compatible avec les intérêts du Québec. Un grand chantier de réflexion s'impose donc et il doit être conduit avec rigueur et dans le plus grand respect de la participation démocratique.

Desjardins est un réservoir de capitaux et il faut bien se garder de le faire développer dans l'indifférence ou la tiédeur à l'endroit du développement socio-économique québécois, que son rayonnement international peut perturber. Le recours de plus en plus important aux marchés des capitaux n'est pas qu'une technique d'affaires; comme tout choix de cette nature, il repose sur un modèle sous-jacent qu'il importe de connaître pour juger de sa pertinence et de ses conséquences au regard des objectifs d'ensemble de l'entreprise coopérative.

Enfin, s'il est un domaine où la mission dicte à Desjardins de faire plus et mieux au nom de la doctrine coopérative et de son expérience historique, c'est bien celui de la lutte aux inégalités. Le Mouvement peut faire beaucoup plus pour lutter contre l'usure et pour servir les couches de la population considérées comme moins « rentables ». Il est né pour sortir les gagne-petit de la marginalité économique et les motifs qui lui ont donné sa naissance, pour le plus grand malheur de trop de personnes, sont encore prévalentes. Ce sont des centaines de millions de dollars qui, chaque année, nourrissent un système prédateur sur lequel Desjardins pourrait agir avec force. Les quelques moyens qu'il a déployés à ce jour sont certes bien intentionnés mais ils ne sont pas à la hauteur.

En collaboration avec les banques alimentaires, avec les groupes d'entraide et ceux d'éducation économique, une vaste opération de « dé-marginalisation » pourrait être mise en branle, une opération qui ne serait pas si coûteuse et à laquelle, à coup sûr, une vaste majorité de ses membres souscrirait avec enthousiasme. Ce serait une occasion de plus de démontrer que la solidarité n'est pas qu'une coquetterie de marketing. Les membres et l'institution pourraient avec fierté démontrer que c'est une valeur assez importante pour y consacrer une partie des excédents.

Garder la coopération au centre de son monde

Avec des coefficients de difficulté variables, les orientations et pistes d'action suggérées par l'analyse des transformations des dernières années dressent un espace de débat considérable. L'ampleur de la tâche, sa complexité et les besoins de l'étaler dans le temps ne doivent pas servir d'arguments pour renoncer à la réflexion collective. Cela exigera certes un élan, mais le Mouvement en est capable, le Québec l'attend de lui.

De fait, il ne pourra s'y soustraire car les quelques signes d'érosion de son succès lui en font l'obligation. Pour continuer de tirer son épingle du jeu, Desjardins est en quelque sorte condamné à l'audace. Comme aux premiers jours. Il en est capable à la condition de bien saisir que cette audace doit être mesurée à l'aune de la mission portée par ses membres et non à la mesure de ce que lui définissent ses concurrents. Le chemin parcouru fait la preuve de son aptitude à triompher de l'adversité. Les besoins de sa mission dans le contexte contemporain lui en font l'obligation. C'est en toute confiance que la plus grande réussite coopérative peut envisager d'exercer sa puissance au service du bien commun.

Notes et références

- 1 Pour l'ensemble de cette section, le lecteur pourra consulter à la demande l'étude de Hubert Rioux (2021), *Une alternative aux services financiers parallèles : pour une inclusion financière par la bancarisation*, Institut de recherche en économie contemporaine, Montréal.
- 2 Voir : <https://www.lesoleil.com/2021/10/22/desjardins-accorde-plus-de-16-m-a-huit-projets-cooperatifs-regionaux-b485ff9ac052ed197b2d0a8e61a9e6ae>
- 3 C'est ce que propose de faire le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes avec son projet *Vers des collectivités durables*. Un projet qui vise à éviter que la fermeture des bureaux de poste ne contribue à la déstructuration des collectivités en élargissant leur vocation...s'étendant jusqu'à l'éventuelle offre de services bancaires!
- 4 Voir International Cooperative Association/International Cooperative Banking Association (2020), *A People-Centred Path for a Second Cooperative Decade : 2020-2030 Strategic Plan*, Mumbai; International Cooperative Association/International Cooperative Banking Association (2020), *Regulation and Sustainability of Cooperative Banks : A Cross-country Study*, Mumbai; European Association of Cooperative Banks (2020), *Co-operative Banks Engagement to Sustainable Finance*, Bruxelles; International Cooperative Association/International Cooperative Banking Association (2020), *Sustainable Development Goals and Objectives : Contributions of Cooperative Banks*, Mumbai; Eric Brat et al. (2016), « Innovation : renforcer l'ancrage territorial des coopératives et mutuelles », *Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins*, HEC Montréal.
- 5 Sources : Desjardins, *Rapports annuels, Revues annuelles et Rapports de responsabilité sociale et coopérative (2003-2022)*; Autorité des marchés financiers, *Rapports annuels sur les institutions financières (2013-2021)*; source confidentielle. Informations manquantes pour 2012.
- 6 Source : CRÉDAL, rapports annuels.
- 7 Compilation de l'IRÉC; sites web des institutions recensées.