



MAI 2019 Note socioéconomique

# Desjardins : Vers la *bancarisation* du Mouvement des caisses populaires ?

JULIA POSCA, chercheure à l'IRIS

---

Il est proposé, dans cette note, d'étudier le processus de bancarisation du Mouvement Desjardins, de même que l'érosion des principes coopératifs que ce processus a encouragée. Dans un premier temps, nous allons nous pencher sur le contexte de la naissance du Mouvement et sur le mode de fonctionnement qu'il a adopté au début. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à ses trois grandes transformations successives et verrons comment chacune d'elles a contribué à lui donner l'allure d'une banque. Cette analyse nous aidera à comprendre les effets de ces transformations du Mouvement Desjardins sur ses membres et, plus encore, sur leur capacité à prendre en charge leur devenir économique.

---

## Faits saillants

- 01.** Les transformations qu'a subies Desjardins au fil du temps l'ont éloigné des principes coopératifs qui étaient au cœur de sa mission d'origine.
- 02.** Autrefois véhicule d'épargne, Desjardins encourage désormais la consommation et le recours au crédit personnel par ses membres.
- 03.** Alors que le nombre de caisses a chuté drastiquement, le Mouvement est devenu un complexe financier où la gestion est assurée par des experts salariés.
- 04.** Depuis qu'il se finance par le biais des marchés financiers, Desjardins a fait de la maximisation des rendements et des excédents sa mission principale. Les ristournes aux membres, elles, ont eu tendance à diminuer.

Le Mouvement des caisses populaires Desjardins est une institution financière québécoise fondée au tournant du XX<sup>e</sup> siècle. Contrairement aux banques, qui sont des sociétés par actions ayant pour objectif de réaliser des profits par des opérations financières et de crédit, le Mouvement forme un réseau de coopératives qui, à l'origine, poursuivait une mission de nature sociale : améliorer la situation économique des classes populaires du Québec en favorisant l'ensemble des épargnants, peu importe leur taille, tout en veillant à la prise de décisions démocratiques.

Or, les temps ont bien changé. En effet, depuis les années 1960, le Mouvement a connu trois grandes transformations qui ont participé de manière cumulative à sa bancarisation, soit la mise en place de pratiques et d'objectifs propres aux banques traditionnelles. Aujourd'hui, le Mouvement ne vise plus à offrir des véhicules d'épargne à tous les citoyens et citoyennes et à encourager la prise de décisions démocratiques : en plus de procéder à une discrimination de l'épargne selon la taille du portefeuille, il vise principalement la maximisation des rendements et des excédents.

## Les caisses populaires Desjardins : un mouvement coopératif au service de l'émancipation économique des classes populaires

C'est au tournant du XX<sup>e</sup> siècle que les premières caisses populaires Desjardins font leur apparition. Fondées en 1900 par Alphonse Desjardins, ces coopératives financières ont alors pour but de favoriser l'indépendance économique des classes populaires du Québec et, ce faisant, d'améliorer leurs conditions matérielles d'existence. Deux moyens sont alors privilégiés pour y parvenir : offrir des véhicules d'épargne intéressants et accessibles pour tous les épargnants, peu importe leur taille, origine et statut social, et encourager la prise démocratique de décisions. Pour bien comprendre la finalité principale dont sont investies les caisses populaires Desjardins au moment de leur création, il faut d'abord s'intéresser au contexte général dans lequel ces dernières ont vu le jour.

### LE CAPITALISME INDUSTRIEL ET LE LIBÉRALISME ÉCONOMIQUE COMME CONTEXTE GÉNÉRAL DE CRÉATION DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS<sup>1</sup>

C'est dans le cadre des problèmes sociaux posés par le capitalisme industriel et le libéralisme économique que doit être replacée la fondation des premières caisses populaires. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le Québec connaît un important processus d'industrialisation, qui mine non seulement les conditions de vie des ouvriers urbains et de leur famille, mais aussi celles des habitantes et habitants des milieux ruraux.

Dans les villes, l'industrialisation conduit à la constitution d'une classe ouvrière soumise à des conditions de vie médiocres. En effet, embauchés par des industries fondées sur l'exploitation d'une main-d'œuvre non qualifiée, les ouvriers sont alors contraints à de longues journées de travail. Qui plus est, le salaire qu'ils obtiennent est généralement insuffisant pour combler les besoins de base de leur famille. Réduits à la pauvreté, les gens de la classe ouvrière sont donc généralement condamnés à vivre dans des quartiers pollués et insalubres. Vu l'apparition de grandes corporations détenant les capitaux nécessaires pour mécaniser leurs industries, les producteurs et les productrices autonomes, de même que les artisans et les artisanes, se voient bien souvent obligés de fermer boutique et de rejoindre les rangs de la classe laborieuse<sup>2</sup>.

Dans les campagnes, la situation n'est guère meilleure, et ce, pour une raison bien précise : la grande industrie contrôle dorénavant la majeure partie du marché des

produits agricoles. Ce faisant, c'est désormais aux grandes corporations que les agriculteurs et agricultrices doivent s'adresser pour acheter leurs moyens de production et vendre leurs récoltes et leur bétail. Confrontés à des intermédiaires toujours plus puissants et ne disposant d'aucun levier pour faire face à des conditions de vente et d'achat défavorables<sup>3</sup>, ils voient alors leurs revenus se réduire comme peau de chagrin et leurs conditions de vie se dégrader.

Or, en dépit de cette situation, aucune mesure n'est adoptée par l'État québécois pour contrer les maux que vit une grande partie de la population. En effet, en vertu du libéralisme économique auquel l'ensemble des classes politiques et intellectuelles souscrit alors, ce n'est pas à l'État de régler les problèmes sociaux. Pour la classe dirigeante de l'époque, l'appareil étatique ne doit être mobilisé que pour favoriser l'initiative individuelle et le développement de l'entreprise privée. Tenues responsables de leur situation, les classes populaires sont par conséquent laissées à elles-mêmes.

C'est dans ce contexte particulier qu'Alphonse Desjardins décide de fonder les caisses populaires. Par leur création, Desjardins poursuit un objectif bien précis : favoriser l'indépendance économique des classes populaires du Québec et, de ce fait, améliorer leurs conditions matérielles d'existence. Selon lui, si une frange importante de la population est condamnée à vivre dans la misère, c'est très certainement en raison de son manque d'autonomie financière. Or, l'accès à l'indépendance économique n'est pas chose facile, et ce, parce que les classes laborieuses manquent alors d'accès au crédit. En effet, non seulement les services financiers ne sont disponibles à l'époque que dans les grandes villes, mais ils ne sont accessibles qu'à l'élite économique et politique. Comme l'explique l'historien Pierre Poulin, auteur d'un ouvrage en trois tomes sur Desjardins, « les banques, créées par les hommes d'affaires, ont d'abord pour fonction de financer les entreprises commerciales et industrielles et, ensuite, de répondre aux besoins d'une clientèle capable de fournir des garanties<sup>4</sup> ». N'ayant généralement pas d'accès physique à une institution bancaire et n'étant aucunement solvables, les ouvriers et ouvrières, les artisans et artisanes, de même que les agriculteurs et agricultrices, ne sont donc pas en mesure d'obtenir les fonds nécessaires à la poursuite d'activités conduisant à une indépendance économique. Seuls les prêts usuraires, offerts à des taux d'intérêt démesurés, leur sont accessibles. Pour contrer cette situation, il est donc primordial pour Alphonse Desjardins de créer une institution financière qui va permettre aux personnes moins bien nanties

d'avoir accès au crédit et, ce faisant, d'acquérir une autonomie financière.

Bien que cette institution financière eût pu prendre plusieurs formes, c'est néanmoins celle de coopérative que M. Desjardins décide de lui donner. Trois raisons expliquent son choix. D'abord, en tant qu'association de personnes et non de capitaux, la coopérative financière est selon lui le seul type d'organisation à mettre le bien-être des individus au-dessus de l'accumulation de profits. Comme l'explique Desjardins lui-même, « dans ce genre d'association, ce n'est pas le capital qui domine, qui fait la loi et règle tout, mais c'est la personne. Le capital n'est que l'accessoire, non le principal. Les personnes éprouvant les mêmes besoins, à la recherche des mêmes satisfactions légitimes, mais frappées de la même impuissance économique se réunissent et, par une entente basée sur la justice et l'intérêt de tous, forment ces sociétés où règne une parfaite égalité [...] La coopération a ceci de particulièrement attachant, c'est qu'elle étend ses bienfaits à tous [...] »<sup>5</sup>. Ensuite, parce qu'elle favorise l'éducation populaire, la coopérative encourage l'adoption de pratiques d'épargne, alors considérées par Desjardins comme étant la clé de l'indépendance économique. Finalement, parce que les décisions sont prises collectivement par les membres et que chaque membre, riche ou pauvre, ne dispose que d'un seul droit de vote lors des assemblées générales, la coopérative constitue un puissant instrument de démocratisation de la vie économique.

En favorisant le bien-être des personnes, ainsi que l'épargne, l'accessibilité physique et financière au crédit, l'égalité et la participation démocratique, la coopérative financière se veut donc, pour Desjardins, un important outil d'émancipation économique des classes populaires. C'est sous cette forme que les premières caisses populaires voient le jour au tournant du XX<sup>e</sup> siècle.

## LE FONCTIONNEMENT INTERNE DU MOUVEMENT DESJARDINS, DE SON ORIGINE AUX ANNÉES 1960

### L'AUTOCAPITALISATION DES CAISSES ET LEUR INDÉPENDANCE FINANCIÈRE

De leur fondation jusqu'aux années 1960, les caisses populaires Desjardins adoptent un mode de fonctionnement en accord avec les principes coopératifs mentionnés plus haut. Tout d'abord, pour devenir membre d'une caisse, il est obligatoire de souscrire à au moins une part sociale. Cette part, qui demeure aujourd'hui un prérequis, est fixée à 5 \$. Comme les parts sociales représentent à

l'époque un montant important pour certains<sup>a</sup>, elles peuvent être remboursées, suivant un préavis de 30 jours. En outre, pour encourager les membres à épargner, des taux d'intérêt relativement élevés leur sont offerts.

C'est cette épargne, recueillie sous forme de parts sociales et sous forme de dépôts, qui forme le capital des caisses. On peut donc dire que c'est par autocalcapitalisation<sup>b</sup> qu'elles obtiennent les fonds servant à consentir des prêts. N'étant redevables à aucun actionnaire, les caisses sont, en ce sens, indépendantes financièrement. Pour assurer le remboursement des parts sociales et garantir les dépôts d'épargne, chacune d'entre elles doit conserver une importante partie de son capital sous forme liquide. Une fois ce fonds de réserve constitué, les caisses peuvent utiliser le capital disponible pour octroyer des prêts à leurs membres, de même qu'aux corps publics et religieux de leur communauté.

### LE PRÊT PRODUCTIF COMME PRINCIPALE ACTIVITÉ FINANCIÈRE DES CAISSES

En dehors des opérations courantes de dépôt et de paiement, c'est essentiellement le prêt productif, soit celui permettant l'achat « de biens d'utilité professionnelle [...] ou de biens de consommation durables et réellement nécessaires<sup>6</sup> », qui constitue la principale activité des caisses. En effet, dans la mesure où elles doivent encourager les pratiques d'épargne, seul ce type de prêt est octroyé. « Ce que nous voulons, écrit Desjardins, c'est le crédit de production ; ce crédit bienfaisant qui féconde les efforts, fait germer les initiatives heureuses, augmente le rendement, décuple les produits, accroît, par une sage prévoyance, la prospérité de celui qui sait l'utiliser avec sagesse et prudence<sup>7</sup>. » Dans cette perspective, le crédit à la consommation, considéré par Desjardins comme étant « une pratique qui encourage le luxe, conduit à l'endettement et ensuite à la dépossession<sup>8</sup> » est donc formellement proscrit. Comme le capital des caisses est généralement modeste, elles consentent principalement des prêts personnels de court ou moyen terme d'un maximum de 500 \$.

Si, après avoir consenti des prêts, il reste encore des fonds disponibles, les caisses peuvent procéder à des activités de placement. Lorsqu'elles s'adonnent à ce type de pratiques, c'est généralement l'achat d'obligations, surtout municipales, qui se voit privilégié, et ce, pour deux

a 5 \$ en 1960 correspondent à environ 43 \$ en 2018 en termes de pouvoir d'achat général (d'après CANSIM 326-0021, IPC sur l'ensemble des produits, Canada, 1960 à 2018).

b L'autocalcapitalisation est un processus par lequel une entreprise utilise son propre capital pour se financer.

raisons : ces titres sont peu risqués, car ils peuvent rapidement être échangés contre de la monnaie, mais aussi leur acquisition participe au développement des municipalités et, par conséquent, des communautés qui s’y trouvent<sup>9</sup>.

Ces pratiques de prêt et de placement sont très importantes pour les caisses populaires : générant des bénéfices, elles permettent d’octroyer un nombre toujours plus grand de prêts productifs et, ce faisant, de favoriser l’indépendance économique des classes populaires. Deux raisons permettent d’expliquer cela. La première raison est la suivante : avec les gains obtenus après déductions (appelés « excédents » chez Desjardins), non seulement les caisses peuvent-elles allouer des bonis annuels à leurs membres – les fameuses ristournes – mais elles parviennent également à accorder des taux d’intérêt élevés sur les dépôts d’épargne. Les membres sont donc incités à faire des dépôts qui serviront par la suite à octroyer de nouveaux prêts. Pour comprendre la seconde raison, il faut savoir que les caisses sont des coopératives et non des sociétés par actions. Ce faisant, leur capital propre ne peut être constitué que de parts sociales, de dépôts d’épargne et d’excédents. En ce sens, parce que les excédents après ristournes viennent s’ajouter aux parts sociales et aux dépôts d’épargne, ils augmentent le capital propre des caisses, lesquelles peuvent par conséquent encore une fois augmenter le nombre de prêts productifs consentis.

#### LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU MOUVEMENT DESJARDINS : L’AUTONOMIE DÉCISIONNELLE DES CAISSES POPULAIRES ET LEUR ADMINISTRATION DÉMOCRATIQUE

En vue d’encourager l’indépendance économique des classes populaires, les caisses s’inscrivent dans une structure organisationnelle à trois niveaux qui favorise la prise de décisions démocratique et autonome. Voyons cette structure.

##### PREMIER NIVEAU : LES CAISSES POPULAIRES

Au premier niveau de cette structure, on retrouve les caisses populaires elles-mêmes. Les opérations de chacune d’entre elles se trouvent limitées à un territoire précis : la paroisse. Une raison bien particulière permet d’expliquer une telle circonscription territoriale : la paroisse constitue le terreau de la vie démocratique. En effet, en plus de favoriser la confiance mutuelle entre les membres en raison des contacts intimes qui y prévalent, la paroisse est également un vecteur de valeurs communautaires prédisposant les individus à l’association. En

outre, explique l’historien Pierre Poulin, « la limitation du territoire aux frontières d’une localité vise à un contrôle efficace de la solvabilité des emprunteurs et du bon usage des prêts<sup>10</sup> ».

Dans le but d’encourager l’engagement communautaire, les fonctions d’administration des caisses sont toujours accomplies sur une base bénévole. Plus spécifiquement, leur organisation administrative comprend un conseil d’administration, une commission de crédit, un conseil de surveillance et un gérant. Par souci démocratique, chacun de ces conseils est constitué d’individus élus parmi les membres. Chaque dirigeant ou dirigeante<sup>a</sup> accomplit sa fonction bénévolement, sauf le gérant, qui peut recevoir un petit salaire. En outre, la gratuité des fonctions administratives a aussi pour conséquence de permettre « de restreindre les frais d’administration, d’augmenter d’autant les bénéfices et d’accélérer ainsi l’accumulation d’un fonds de réserve<sup>11</sup> ».

##### DEUXIÈME NIVEAU : LES FÉDÉRATIONS RÉGIONALES

Au deuxième niveau, on retrouve les fédérations régionales (à l’origine appelées « unions régionales »). Chapeautant les caisses dans les différentes régions du Québec, ces organisations poursuivent trois objectifs : propager les idées coopératives et fonder de nouvelles caisses populaires ; procéder à l’inspection régulière des caisses affiliées afin de normaliser leurs procédés administratifs, leurs méthodes comptables et leurs mesures de sécurité ; et, finalement, centraliser et faire fructifier les surplus de liquidité des caisses les plus prospères et octroyer des prêts avantageux à celles en difficulté<sup>12</sup>. Tout comme les caisses, les fédérations régionales sont elles aussi administrées bénévolement par des élus parmi les dirigeants et dirigeantes des caisses.

##### TROISIÈME NIVEAU : LA CONFÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS

Au troisième niveau, on retrouve la Confédération des caisses populaires Desjardins (à l’origine appelée « Fédération provinciale des unions régionales des caisses populaires Desjardins »). Celle-ci est administrée bénévolement par des représentants et des représentantes des fédérations régionales et compte un directeur général agissant lui aussi de façon bénévole<sup>13</sup>. Trois objectifs

a Bien qu’à l’époque, les dirigeants officiels des caisses étaient tous des hommes, les conjointes de ces derniers jouaient un rôle très important dans l’administration et la comptabilité des caisses. C’est pourquoi nous utiliserons l’expression « dirigeantes » pour parler des administrateurs des caisses locales.

animent cette organisation centrale : effectuer de la « propagande<sup>a</sup> », assurer la surveillance des caisses et approuver leurs placements. Comme elle ne regroupe que des fédérations régionales, la Confédération n'agit que par l'entremise de ces dernières. C'est donc en octroyant aux fédérations les fonds nécessaires au renforcement de leur entreprise de propagande, en leur fournissant des inspecteurs et en leur donnant des conseils de placements qu'elle parvient à accomplir les missions qui lui sont dévolues.

En dehors des quelques mesures de contrôle qui leur sont imposées par la Confédération via les fédérations régionales, et en accord avec les principes démocratiques propres aux coopératives, les caisses demeurent souveraines dans leurs décisions. En ce sens, il revient à chacune d'entre elles d'établir le nombre de parts sociales qu'un membre est en droit de posséder, de déterminer les taux d'intérêt sur les dépôts d'épargne et sur les prêts, de prendre les décisions d'octroyer ou non un crédit, ou encore, de fixer le montant des ristournes.

Comme nous pouvons le constater, le Mouvement Desjardins adopte dès sa création un mode de fonctionnement en accord avec les valeurs coopératives défendues par son fondateur. Or, à partir des années 1960, en réponse aux différentes conjonctures socioéconomiques auxquelles il doit faire face, le Mouvement connaît un ensemble de transformations qui participent à sa bancarisation et à l'érosion des principes coopératifs qui le définissent.

## La transformation de Desjardins : la bancarisation du Mouvement et l'érosion de ses principes coopératifs

À partir des années 1960, le Mouvement connaît trois grandes transformations de son mode de fonctionnement qui participent de manière cumulative à sa bancarisation. Voyons chacune de ces transformations.

### LA LIBÉRALISATION DU CRÉDIT ET LE SOUTIEN À L'ENDETTEMENT INDIVIDUEL

Si, en vue de permettre aux classes populaires d'accéder à leur indépendance économique, les caisses incitaient autrefois leurs membres à l'épargne, cet objectif change à partir des années 1960, au moment où le Mouvement

Desjardins entreprend de libéraliser le crédit. À partir des années 1970, et plus encore, des années 1980 et 1990, cet objectif se voit même presque complètement mis de côté. Tel que mentionné précédemment, jusqu'aux années 1960, seuls les prêts productifs étaient consentis. Or, après la Seconde Guerre mondiale, l'économie du Québec entre dans une ère fordiste : afin de soutenir la production de masse, les travailleurs et travailleuses obtiennent des salaires élevés et des protections sociales qui leur permettent d'acheter les biens qu'ils fabriquent. Dans ce nouveau contexte de prospérité économique, où les classes populaires désirent plus que jamais avoir accès à la propriété et où, soumises à la publicité, elles se tournent vers les « compagnies de finance » pour acheter à crédit des biens de luxe, le Mouvement des caisses se préoccupe de plus en plus du sort des individus laissés aux mains des usuriers<sup>14</sup>. Il commence donc à octroyer davantage de prêts hypothécaires et à consentir des prêts à la consommation (lesquels comprennent notamment les marges de crédit, les cartes de crédit, les prêts étudiants ou encore les prêts automobiles).

Depuis lors, le pourcentage de l'actif total du Mouvement réservé à ces deux types de prêts ne cesse d'augmenter. Pour preuve, si, en 1961, les prêts à la consommation ne représentent que 8,8 % de l'actif total des caisses, on voit en 1971 cette proportion atteindre 19,3 %<sup>15</sup>. Depuis 2002, les chiffres sont encore plus impressionnants : les prêts hypothécaires et les prêts à la consommation représentent en moyenne 50 % de l'actif total du Mouvement<sup>16</sup>. Dans ses rapports annuels publiés depuis 2011, le Mouvement se targue même d'être un chef de file en la matière. En effet, non seulement s'impose-t-il comme « [l]eader du crédit hypothécaire résidentiel et acteur de premier plan du crédit à la consommation au Québec », mais il se veut également le leader « en matière d'émission de cartes de crédit [...] émises au Canada<sup>17</sup> ».

Si l'octroi de prêt à la consommation permet aux individus d'obtenir des taux d'intérêt plus avantageux que ceux qu'ils obtiendraient dans une « compagnie de finance », il n'en demeure pas moins que cette pratique érode considérablement l'un des principes coopératifs propres au Mouvement Desjardins, à savoir l'incitation à l'épargne. Autrefois considéré comme étant la condition *sine qua non* de l'indépendance économique, l'encouragement à l'épargne est en fait clairement et ouvertement négligé au profit d'un soutien à la consommation de masse et à l'endettement individuel.

a Le terme « propagande » était à l'époque utilisé par le Mouvement pour désigner ses activités de démarchage. La Confédération envoyait en effet des gens pour les représenter dans les différentes paroisses du Québec afin d'informer la population des avantages sociaux et économiques de l'organisation coopérative et fonder de nouvelles caisses.

### LA CRÉATION DE SOCIÉTÉS FILIALES, LA PROFESSIONNALISATION DES HAUTS DIRIGEANTS ET L'ADOPTION D'UN OBJECTIF D'EFFICIENCE

Une autre transformation survient au courant des années 1960, au moment où le Mouvement procède à la création/acquisition de sociétés filiales<sup>a</sup> et devient un véritable complexe financier. Dès lors, la haute direction<sup>b</sup> se professionnalise et la mission principale du Mouvement change : on passe d'une volonté d'émancipation des classes populaires à une volonté d'efficience managériale. Voyons pourquoi.

Au tournant des années 1960, dans le contexte de prospérité économique d'après-guerre, « le Québec [bénéficie] d'une excellente conjoncture [et] son économie réalise des progrès remarquables dans la plupart des secteurs d'activité. La reconstruction de l'Europe, la guerre de Corée et les besoins en matières premières de l'économie américaine contribuent à maintenir une forte demande pour les produits manufacturés et les produits d'extraction québécois. Sur le plan intérieur, la hausse des revenus et la croissance démographique relancent la consommation et la construction résidentielle<sup>18</sup> ».

Le Mouvement Desjardins connaît alors un essor des plus spectaculaires : alors que le réseau ne comporte que 132 caisses en 1932, on en retrouve près de 1240 en 1961<sup>19</sup>. 1 294 000 personnes sont dorénavant membres d'une caisse populaire, ce qui représente près d'un Québécois ou d'une Québécoise sur quatre<sup>20</sup>. « Grâce à l'expansion de leur réseau, au recrutement constant de nouveaux membres et à des taux d'intérêt avantageux, les caisses attirent alors vers elles de plus en plus d'épargne<sup>21</sup>. »

Or, cette période de prospérité possède un pendant négatif : la plupart des entreprises financières et industrielles situées au Québec sont la propriété d'actionnaires états-unien<sup>22</sup>. Pour sortir le Québec de sa dépendance financière envers le capital états-unien, les dirigeants de la Fédération proposent alors d'utiliser l'épargne des déposants et déposantes pour stimuler le développement d'entreprises locales.

C'est a priori par l'entremise de la Société générale de financement du Québec (SGF) que les Caisses participent au développement de l'économie nationale. Mise sur pied en 1962 par le gouvernement du Québec, la SGF a alors pour mandat « de susciter et favoriser la formation et le

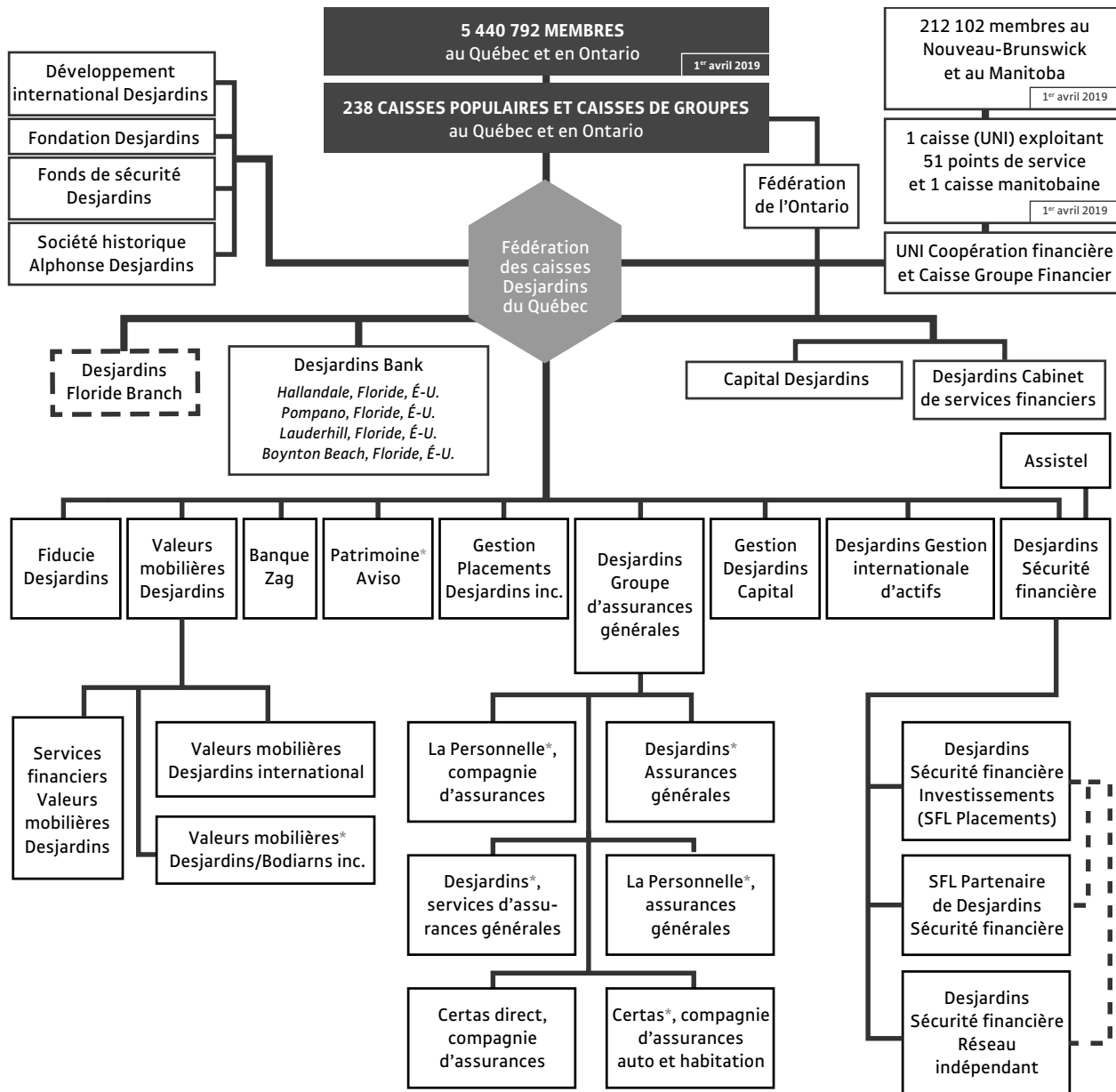
développement d'entreprises industrielles et, accessoirement, d'entreprises commerciales, dans la province, de façon à élargir la base de sa structure économique, et accélérer le progrès et contribuer au plein emploi [...]»<sup>23</sup>. Or, la mauvaise gestion de la SGF conduit à des résultats médiocres, et ce, sur tous les plans. Ne voulant plus participer à son financement, mais désirant toujours contribuer au développement de l'économie nationale, les dirigeants du Mouvement proposent une solution en apparence très simple : que les caisses procèdent directement, sans passer par un intermédiaire, à l'acquisition d'entreprises existantes.

Cette manœuvre n'est cependant pas facile à réaliser, et ce, pour une raison bien simple : en vertu de la *Loi provinciale sur les syndicats coopératifs* à laquelle il est alors soumis, le Mouvement n'est pas autorisé à acheter des actions ou même à acquérir des parts sociales dans une coopérative<sup>24</sup>. Pour éluder le problème, la Confédération procède alors à la création de la Société de gestion d'Aubigny. Mise sur pied par un groupe d'avocats explicitement chargé de contourner la loi et financée par les fédérations régionales, c'est elle qui permet alors au Mouvement de faire l'acquisition de trois entreprises financières québécoises, soit La Sauvegarde (une société d'assurance vie), la Société de fiducie du Québec et La Sécurité (une société d'assurances générales)<sup>25</sup>. Ces trois sociétés filiales viennent alors s'ajouter aux deux sociétés créées quelques années plus tôt par le Mouvement, à savoir la Société d'assurances des Caisses populaires et l'Assurance-vie Desjardins.

Or, parce que la Société de gestion d'Aubigny ne peut être financée par les caisses elles-mêmes, les acquisitions qu'elle peut réaliser avec son maigre capital demeurent alors très limitées. Cette situation change cependant en 1963, avec l'adoption de la *Loi des caisses d'épargne et de crédit* par le gouvernement du Québec. En effet, ce nouveau cadre juridique accorde d'un côté aux coopératives le droit « d'acquérir en totalité ou en partie les actions ou les parts sociales d'une société ou d'une corporation qui poursuit des fins similaires ou connexes à celle autorisée elle-même à poursuivre » et, de l'autre, permet à une caisse « de souscrire des parts sociales dans une association coopérative<sup>26</sup> ». Ainsi, le Mouvement peut non seulement mettre sur pied une coopérative qui lui permet de faire l'acquisition de sociétés financières en tout genre, mais il peut également utiliser le capital des caisses pour la financer. En vertu de cette nouvelle structure légale, les dirigeants de la Confédération fondent aussitôt l'Association coopérative Desjardins. Financée par les caisses populaires elles-mêmes, cette nouvelle société de portefeuille prend alors le contrôle de toutes les sociétés filiales détenues par

a Les sociétés filiales sont des entités à part entière sous contrôle d'une société mère. Dans le cas des sociétés filiales de Desjardins, ce sont les caisses qui en sont collectivement propriétaires.

b Jusque dans les années 1990, la haute direction est essentiellement composée d'hommes (Poulin, 1998). Nous utiliserons par conséquent le mot « dirigeant » au masculin pour parler des membres de la haute direction jusqu'à cette date.



\* Propriété partagée

**SOURCE :** « Organigramme », Desjardins, [desjardins.com/a-propos/desjardins/gouvernance-democratie/structure/organigramme/index.jsp](https://desjardins.com/a-propos/desjardins/gouvernance-democratie/structure/organigramme/index.jsp).

la Société de gestion d'Aubigny. Quelques années après sa création, l'Association coopérative Desjardins fait également l'acquisition de Placement collectif Inc. (un fonds mutuel), mais aussi de deux banques à charte<sup>a</sup> (ce qui lui permet d'avoir accès à la Banque du Canada, et plus particulièrement aux prêts octroyés par cette institution).

<sup>a</sup> Une banque à charte est une institution financière soumise à la Loi sur les banques.

À la fin des années 1960, le Mouvement fonde également la Société d'investissement Desjardins, laquelle devient le truchement à partir duquel les caisses peuvent acheter les actions d'entreprises industrielles.

La création de sociétés filiales ne s'arrête pas à celles que nous venons de décrire. Au fil des années, le Mouvement met sur pied ou fait l'acquisition de sociétés qui couvrent tous les secteurs de la finance. Devenu un véritable complexe financier, soit le plus grand de nature coopérative au

Canada<sup>27</sup>, le Mouvement des caisses possède aujourd'hui des sociétés filiales dans tous les domaines financiers. C'est ce que démontre l'organigramme en page 7.

Si la création des sociétés filiales donne à la population québécoise un accès à différents services financiers, l'existence de ces dernières change néanmoins la nature de l'administration du Mouvement et, ce faisant, sa mission. Deux raisons conjointes expliquent ce phénomène. D'abord, les sociétés filiales qui commencent à apparaître à la fin des années 1960 existent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement. En effet, si légalement elles s'y inscrivent, elles ne relèvent néanmoins ni de l'autorité des caisses ni de celle des fédérations ou de la Confédération<sup>28</sup>. Ensuite, parce que ces sociétés mènent des activités financières complexes, elles sont dirigées par un réseau de professionnels dont l'expertise échappe bien souvent aux administrateurs et administratrices bénévoles du Mouvement<sup>29</sup>. Étant donc dirigées par des technocrates et autonomes dans leurs décisions, les sociétés filiales posent rapidement un important problème d'intégration et de coordination. En effet, « ces experts à qui l'on a confié la gestion [de ces sociétés] se trouvent dans une position qui leur permet d'exercer beaucoup d'influence sur les orientations du Mouvement<sup>30</sup> ».

Pour remédier à la situation, une refonte importante de la structure organisationnelle du Mouvement est adoptée : dorénavant, c'est la Confédération qui devient l'organe décisionnel de tout le Mouvement. Ainsi, en plus de pouvoir centraliser les ressources des caisses et de décider de leur usage, c'est elle qui contrôle dorénavant les sociétés filiales. En outre, la croissance financière des caisses, les nouvelles politiques en matière de crédit et le rôle croissant des sociétés filiales conduisent ceux et celles qui dirigent le Mouvement à remettre en cause le type d'administration qui le caractérise. Désormais, « efficacité, professionnalisme, rationalisation, normalisation et uniformisation sont autant de mots qui résonnent entre les murs de la [Confédération]<sup>31</sup> ». Préférant une gestion accomplie par des individus professionnels salariés possédant un savoir technique enseigné dans les universités à une administration artisanale effectuée de façon bénévole, « beaucoup de militants de la première heure laissent alors leur place à des gestionnaires plus qualifiés qui ont fait leurs premières armes dans une entreprise commerciale ou une succursale bancaire<sup>32</sup> ». Dans ce contexte, c'est la mission première du Mouvement qui se dissout : parce que ceux et celles qui le dirigent viennent dorénavant des écoles de gestion ou du milieu bancaire, et parce que sa gestion ne relève plus d'une implication politique mais d'un travail salarié, le Mouvement ne vise plus à mettre en place des mesures qui

participent à l'émancipation économique de ses membres, mais plutôt à maximiser les rendements et les excédents.

### LE RECOURS À LA CAPITALISATION EXTERNE ET L'AUGMENTATION CONTINUE DES RENDEMENTS FINANCIERS

La dernière grande transformation du Mouvement a lieu au milieu des années 1990, au moment où ce dernier commence à avoir recours à l'émission de titres pour se financer. Dès lors, c'est à l'augmentation continue des rendements financiers que se dévoue le Mouvement. Pour bien comprendre cette mutation, il faut s'intéresser aux transformations des marchés financiers et du secteur bancaire qui ont cours dans les années 1980.

Au cours de cette période, on assiste à une transformation en profondeur du système financier canadien. Jusqu'à cette époque, ce système se caractérisait par une certaine spécialisation des établissements<sup>33</sup>. En effet, en vertu de la *Loi fédérale des banques*, les banques commerciales, chargées de recevoir des dépôts et d'octroyer des prêts, n'étaient pas autorisées à accomplir quelque autre activité financière. Plus spécifiquement, il leur était interdit de combiner les activités bancaires classiques et les activités de marché, telles que les émissions de titres, l'assurance, le courtage ou encore la gestion fiduciaire. Par conséquent, chacun de ces domaines était isolé des autres. Or, cette situation change à la fin des années 1980, au moment où le gouvernement fédéral autorise les banques commerciales à avoir des filiales dans le secteur des valeurs mobilières<sup>34</sup>. En 1991, un amendement à la *Loi sur les banques* vient accentuer ce décloisonnement en autorisant les banques à constituer de grands conglomérats financiers regroupant plusieurs, voire tous les champs d'activités financières<sup>35</sup>.

Ce décloisonnement des différents domaines de la finance et, plus encore, l'absorption des sociétés de fiducie, des maisons de courtage, des compagnies d'assurance et des sociétés d'investissement par les banques commerciales ont alors un impact très important sur le Mouvement Desjardins. Pour en comprendre l'ampleur, il faut savoir qu'en vertu de son statut légal de coopérative financière, celui-ci n'a jamais été soumis à la *Loi sur les banques*, mais a toujours été encadré au provincial par les lois s'adressant aux coopératives et aux caisses d'épargne. Ce faisant, il n'a jamais été tenu de se spécialiser dans un seul et même secteur de la finance. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le Mouvement est la seule institution financière à avoir pu développer des sociétés filiales à partir des années 1960 et à s'être prématurément posé en véritable complexe financier<sup>36</sup>. Or, à partir de la fin des années 1980, la situation privilégiée du Mouvement Desjardins disparaît : dans le



nouveau contexte du décloisonnement financier mentionné ci-haut, celui-ci doit dorénavant composer avec la concurrence des nouveaux conglomérats financiers formés par les banques commerciales.

Pour survivre à cette concurrence, le Mouvement entreprend alors de conquérir de nouveaux marchés. Or, cette stratégie d'expansion et de diversification pose un problème crucial auquel les banques échappent : celui de la capitalisation. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la capitalisation est le processus par lequel une institution acquiert le capital nécessaire à la poursuite de ses activités d'affaires. Contrairement aux banques qui peuvent émettre des actions pour se financer, le Mouvement Desjardins ne peut légalement avoir recours au marché financier pour obtenir des fonds : en tant que réseau de coopératives et non de sociétés par actions, son capital propre ne peut être constitué que de parts sociales, de dépôts d'épargne et d'excédents. Par conséquent, non seulement le capital disponible à son expansion varie en fonction des pratiques d'épargne de ses membres et de ses rendements, mais il est également assez limité. Dans un contexte de concurrence accrue avec les nouveaux conglomérats financiers, cette forme de capitalisation lui devient très défavorable, puisqu'il ne peut augmenter son capital à sa guise<sup>a</sup>.

Pour résoudre le problème que lui pose alors son processus d'autocapitalisation, le Mouvement fait alors pression sur le gouvernement du Québec pour que celui-ci l'autorise à avoir recours aux marchés financiers pour obtenir des fonds. En 1994, cette entreprise de lobbying porte ses fruits : une modification à la *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit* lui permet d'émettre des titres et, partant, d'avoir accès aux capitaux canadiens et étrangers<sup>37</sup>. Appelés « débentures Desjardins », ces instruments financiers donnent désormais au Mouvement « les coudées franches pour accroître son capital à la mesure de ses besoins<sup>38</sup> ». En d'autres termes, ces titres lui permettent dorénavant de concurrencer les banques à armes égales.

Si le recours à la capitalisation externe permet au Mouvement d'augmenter ses fonds propres, il mine par ailleurs son autonomie à l'égard des marchés financiers, et ce, pour une raison très simple : l'obtention de fonds par l'émission de titres requiert que l'on se soumette aux exigences de rendement de ceux et celles qui les achètent.

a Si, en principe, les banques peuvent émettre autant d'actions qu'elles le veulent, il faut noter qu'une telle opération s'avère toutefois dangereuse, puisque cela se traduit par une baisse de la valeur des actions sur les marchés financiers et, partant, par une perte d'intérêt pour ces titres de la part des investisseurs. En ce sens, si, a contrario des coopératives financières, les banques peuvent passer par les marchés financiers pour augmenter leur capital, cette méthode possède néanmoins des limites.

En effet, si les rendements offerts par un instrument financier ne sont pas assez élevés, ceux et celles qui investissent n'auront tout simplement aucun intérêt à se les procurer. En ce sens, pour persuader l'investissement (surtout institutionnel) dans ses débentures, le Mouvement Desjardins doit leur offrir un rendement compétitif, soit un rendement aussi élevé que les autres formes de placement que l'on retrouve sur le marché.

Cette exigence de rendement imposée par le recours à la capitalisation externe à partir du milieu des années 1990 est un autre facteur de transformation en profondeur du Mouvement Desjardins. Lui donnant de plus en plus les allures d'une banque, soit d'une institution financière dirigée par une poignée d'individus et tournée vers l'accumulation de profits, cette transformation se fait sur deux fronts : celui de sa mission et celui de son organisation interne.

#### L'ADHÉSION VOLONTAIRE AUX INDICATEURS DE MARCHÉ ET LE RENDEMENT COMME NOUVELLE MISSION

D'abord, pour attirer l'investissement institutionnel, le Mouvement adopte les critères de marché auxquels souscrivent les banques. De façon plus spécifique, il adhère volontairement aux normes en matière de capital imposées aux banques par la Banque des règlements internationaux (BRI) et commence de plus en plus à se définir par les cotes de crédit que lui octroient les grandes agences de notation<sup>39</sup>. Dans le rapport annuel de 2000, le Mouvement fait d'ailleurs une allusion explicite à son adhésion volontaire aux critères de marché : « le Mouvement Desjardins n'est pas légalement tenu de se conformer à ces normes, mais s'est engagé volontairement à respecter l'application canadienne des normes internationales de capitalisation. Cette position a été retenue afin de se comparer aux institutions financières engagées sur les marchés internationaux, compte tenu de la présence du Mouvement Desjardins sur ces marchés<sup>40</sup> ». En 2018, cette adhésion volontaire est toujours de mise. En effet, peut-on lire dans le plus récent rapport annuel, « le Mouvement Desjardins se conforme aux exigences réglementaires minimales de capitalisation émises par l'AMF, qui sont adaptées en fonction des dispositions de l'Accord de Bâle III<sup>41</sup> ». Cette fière souscription aux normes internationales n'est pas étonnante, considérant que, depuis 2013, le Mouvement remplit les critères le désignant comme une institution financière d'importance systémique intérieure (IFIS-I), et fait donc partie de ces institutions financières qualifiées de *too big to fail*.

Cette adhésion volontaire aux indicateurs de marché transforme radicalement l'objectif principal du

Mouvement : si, depuis la professionnalisation de la haute direction à la fin des années 1960, cet objectif était de rendre le Mouvement efficient, il consiste dorénavant à maximiser les rendements sur les marchés. D'ailleurs, en 2005, l'institution se dote d'une mission d'entreprise officielle et y enchâsse le rendement comme principal objectif. Depuis lors, voici ce que l'on peut lire dans les rapports annuels sous la rubrique « Mission du Mouvement des caisses Desjardins » : « contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champ d'action en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, qui est propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux<sup>42</sup> ».

#### L'ADOPTION D'UNE CULTURE DE LA VENTE

Ensuite, afin d'améliorer ses performances et ainsi satisfaire aux exigences de rendement de ses bailleurs de fonds, le Mouvement s'engage dans une réorganisation en profondeur de son processus d'affaires. De façon plus spécifique, au courant des années 1990, les caisses développent une culture de la vente similaire à celle des banques<sup>43</sup> et deviennent alors un réseau de distribution des produits financiers offerts par les différentes sociétés filiales<sup>44</sup>. Or, se tourner vers l'offre exige en amont une profonde transformation de l'organisation interne du Mouvement. Cette refonte se fait alors sur trois plans : l'organisation du travail à l'intérieur des caisses, les coûts de fonctionnement et la structure organisationnelle.

#### LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour favoriser la vente de produits financiers, le Mouvement modifie d'abord l'organisation du travail à l'intérieur des caisses : on automatise les services bancaires traditionnels et on implante au revers de plus en plus de services personnalisés de planification financière<sup>45</sup>. En termes plus clairs, cela signifie d'un côté que toutes les opérations courantes accomplies au comptoir, comme les dépôts, les retraits ou encore les paiements, sont maintenant informatisées, et de l'autre, que les postes de caissières, désormais désuets, sont abolis au profit de ceux de conseillers<sup>a</sup>.

a Comme le personnel au comptoir est essentiellement féminin et que les conseillers embauchés sont presque tous des hommes, cette transformation de l'organisation du travail à l'intérieur des caisses a particulièrement affecté les femmes (Bélanger, Levesque et Mager, « La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services. Le cas des Caisses populaires et d'économie Desjardins », *Lien social et Politiques*, n° 40, 1998, p. 89-103). L'utilisation des termes genrés de « caissières » et de « conseillers » est donc volontaire.

Ayant pour tâche de vendre des produits financiers aux membres Desjardins, ce sont ces derniers qui, dorénavant, forment le nouveau visage des caisses.

Puisque la vente des produits financiers offerts par les sociétés filiales exige certaines qualifications, les conseillers qui se substituent aux caissières doivent posséder un diplôme universitaire en administration, en finance ou dans un autre domaine connexe<sup>46</sup>. Pour motiver ces experts à vendre les produits les plus rentables pour le Mouvement, une rémunération incitative leur est alors offerte : en plus de leur rémunération de base, les conseillers de Desjardins bénéficient dorénavant d'un régime d'intéressement et obtiennent donc, par conséquent, une récompense lorsqu'ils vendent les produits les plus rentables pour le Mouvement<sup>47</sup>.

Cette culture de la vente similaire à celle des banques érode considérablement les principes coopératifs sur lesquels le Mouvement était fondé. D'un côté, c'est le principe d'égalité qui se trouve mis à mal. En effet, parce que ce ne sont que les membres les mieux nantis qui ont généralement recours aux services de planification financière, seuls ces derniers jouissent dorénavant d'un service personnalisé. D'ailleurs, depuis 2016, le Mouvement offre même un service particulier à ses membres qui ont plus de 250 000 \$ à investir. Intitulée « Service Signature », cette formule permet aux « membres aisés de vivre une expérience adaptée à leur situation<sup>48</sup> ». Les autres, soit ceux qui, n'ayant pas les moyens de se procurer les produits financiers vendus par les conseillers, n'utilisent la caisse que pour les opérations courantes, sont relégués au second rang et sont contraints à transiger pour l'essentiel avec des automates. Par ailleurs, c'est aussi l'objectif de l'amélioration de la situation économique des membres qui en prend un coup, car avec la rémunération incitative des conseillers, des produits financiers peuvent être vendus à des individus plus vulnérables sans qu'ils en aient réellement besoin ou sans qu'ils en aient réellement les moyens.

#### LA RÉDUCTION DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT (PROCESSUS D'OPTIMISATION)

Afin d'augmenter ses performances et ainsi répondre aux exigences de rentabilité des investisseurs qui achètent ses débentures, le Mouvement s'engage également dans un processus de réduction de ses coûts de fonctionnement. En plus de l'informatisation des opérations standard, qui élimine les activités « sans valeur ajoutée<sup>49</sup> », d'autres moyens sont alors mis en œuvre pour faire des économies. Parmi ces moyens, deux retiennent notre attention. Le premier est la fusion ou la fermeture des caisses qui ont un faible potentiel de croissance<sup>50</sup>. Sans grande surprise, c'est essentiellement dans les milieux ruraux que ces

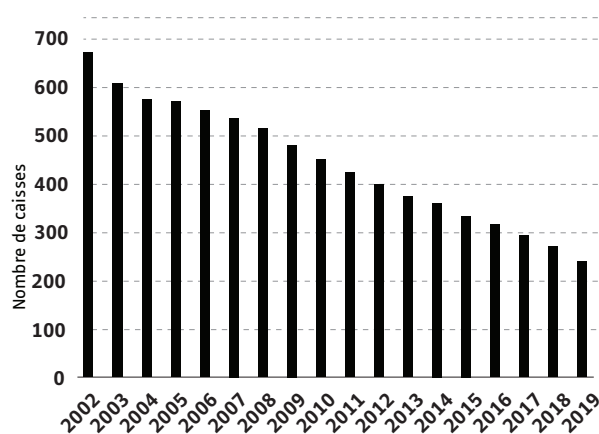
mesures sont appliquées<sup>51</sup>. Comme l'indique le graphique 1, le rythme auquel les fermetures ont lieu est très rapide : si le Mouvement comptait 1350 caisses réparties au Québec et en Ontario dans les années 1990<sup>52</sup>, en 2002, ce nombre n'est plus que de 671. En 2016, ce nombre est encore réduit de presque moitié. À l'heure actuelle, le Mouvement compte seulement 238 caisses.

Le deuxième moyen utilisé pour réduire les coûts est la diminution des ristournes. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les ristournes sont une partie des excédents qui retourne aux membres en fonction de l'épargne accumulée. Or, depuis que le Mouvement a recours aux marchés financiers pour augmenter son capital propre, les ristournes sur épargne ne cessent de diminuer. En 2015, on envisageait même de les abolir<sup>53</sup>. En 2017, on a pensé à les verser, non plus en fonction de l'épargne accumulée, mais selon le nombre et le type de produits financiers détenus. C'est ce qu'explique Guy Cormier, président du Mouvement, dans la citation suivante : « Actuellement, dit-il, notre ristourne [est] versée pour les gens qui détiennent des hypothèques, des gens qui détiennent de l'épargne. Parfois, quand les gens détiennent des produits d'assurance, des valeurs mobilières, il n'y a pas de ristourne sur ces produits-là. Alors, moi, ce que je souhaite, c'est que notre réflexion nous amène à reconnaître encore plus la détention des produits que les membres ont avec Desjardins [...] Plus vous contribuez à votre coopérative, plus vous faites affaire avec Desjardins, meilleure sera la ristourne<sup>54</sup>. »

Dans le graphique 2, on observe que le montant accordé aux ristournes en 2016 a diminué de plus des deux tiers depuis 2002 : de 490 millions, on est passé à seulement 144 millions. Cette réduction est encore plus éloquentes si l'on considère les ristournes en pourcentage des excédents avant impôts (graphique 3) : alors que les ristournes distribuées aux membres représentent près de 58 % du montant des excédents en 2002, il ne correspond plus qu'à 8 % de ce montant en 2016. Notons toutefois que le montant ristourné aux membres a augmenté depuis. En 2017, 202 millions ont été retournés aux membres, alors qu'en 2018, ce montant a atteint 253 millions. Bien qu'en augmentation au cours des deux années, ces chiffres ne représentent respectivement que 9,4 % et 10,9 % du montant des excédents annuels. Mentionnons au passage que le Mouvement a aussi mis en place sa « Ristourne Produit » qui, selon le Mouvement, « récompense encore plus de monde<sup>55</sup> ». Or, cette dernière ne récompense que les membres les mieux nantis, puisqu'elle ne s'adresse qu'à ceux et celles qui possèdent au moins un produit dans chacune des quatre grandes familles de produits financiers (à l'exception des moins de 30 ans, qui n'ont qu'à en détenir trois). Ainsi, pour y avoir droit, les membres doivent détenir un compte, du financement (prêt ou carte de crédit), un placement ainsi que des assurances. En ce sens, la nouvelle ristourne ne récompense pas « encore plus de monde », mais plutôt « encore plus » les membres qui ont déjà droit à une ristourne.

Graphique 1

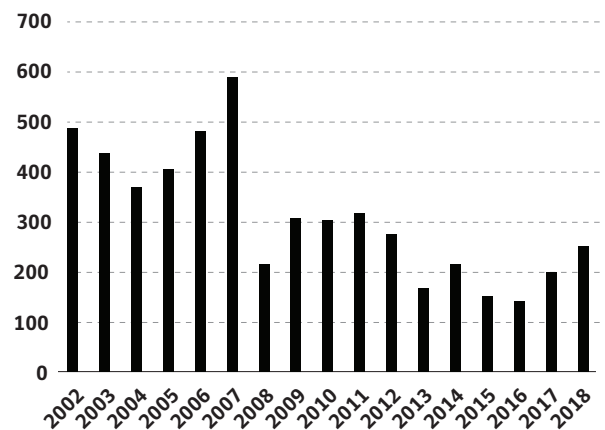
### Évolution du nombre de caisses populaires au Québec et en Ontario



SOURCES : Rapports annuels de 2002 à 2018 et site internet du Mouvement Desjardins.

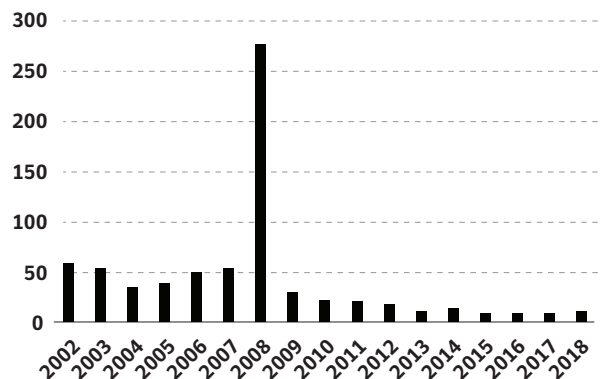
Graphique 2

### Évolution des ristournes aux membres (en millions de dollars)



SOURCES : Rapports annuels de 2002 à 2018.

Graphique 3

**Évolution des ristournes aux membres (en % des excédents après impôts)**

SOURCES : Rapports annuels de 2002 à 2018.

Si la fermeture des caisses et la diminution des ristournes<sup>a</sup> permettent au Mouvement de réduire ses coûts de fonctionnement et d'augmenter ses performances, ces deux solutions minent néanmoins les principes coopératifs qui ont guidé sa fondation, et ce, de deux manières différentes. D'un côté, si l'on considère que deux des principaux objectifs d'Alphonse Desjardins étaient de donner aux classes populaires un accès à une institution financière et de favoriser la vie associative, on comprend que les nombreuses fermetures qui ont eu lieu dans les régions éloignées au cours de la dernière décennie sapent considérablement ces deux objectifs<sup>56</sup>. Plus spécifiquement, ces fermetures supposent un double éloignement : un éloignement géographique qui augmente la distance physique qui sépare les membres d'une caisse, et un éloignement social lié au déracinement des caisses vis-à-vis de leurs milieux. De l'autre, si l'on considère que les ristournes étaient à la base un incitatif aux pratiques d'épargne, on comprend que leur diminution met indubitablement un frein à de telles pratiques.

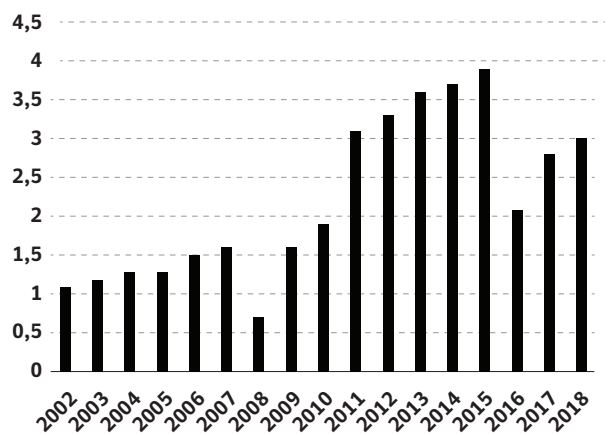
**LA CENTRALISATION DES POUVOIRS**

Le dernier plan sur lequel porte la refonte de l'organisation interne du Mouvement concerne sa structure organisationnelle. Comme nous l'avons vu précédemment, le Mouvement Desjardins possédait une structure à trois

niveaux : les caisses, les fédérations régionales et la Confédération. Or, cette structure change radicalement au cours des années 1990 avec le recours à la capitalisation externe. En effet, afin de simplifier le processus décisionnel et d'augmenter la rapidité d'action du Mouvement<sup>57</sup>, mais aussi afin d'appliquer les mesures décrites précédemment qui, bien souvent, vont à l'encontre des intérêts des caisses et de leurs membres<sup>58</sup>, les fédérations régionales sont abolies et le pouvoir est centralisé aux mains d'une nouvelle instance : la Fédération des caisses du Québec.

Pour encourager les dirigeants et dirigeantes du Mouvement à appliquer les processus d'optimisation décrits plus haut, on adopte une rémunération incitative similaire à celle que l'on retrouve dans le secteur bancaire<sup>59</sup>. Lorsqu'elle concerne la haute direction, la rémunération incitative prend généralement la forme de primes de rendement octroyées en fonction de la performance de l'entreprise : plus la performance augmente, plus ces primes sont importantes. Comme les processus d'optimisation augmentent la performance et que la performance augmente la taille des gratifications, ceux et celles qui dirigent ont par conséquent tout intérêt à optimiser leur organisation. Depuis la fin des années 1990, c'est à cette forme de rémunération qu'ont droit les personnes dirigeant le Mouvement Desjardins<sup>b</sup>. Plus spécifiquement, « la rémunération des membres de la haute direction est établie

Graphique 4

**Évolution du salaire du PDG de Desjardins (en millions de dollars)**

SOURCES : Rapports annuels de 2002 à 2018.

a La diminution drastique des ristournes en 2008 que l'on observe dans le graphique 2 s'explique par la crise financière qui a eu lieu au cours de cette même année. L'augmentation des ristournes en % de l'excédent en 2008 que l'on constate dans le graphique 3 s'explique pour sa part par le fait que le Mouvement a connu d'importantes pertes financières durant cette période.

b Notons que, parce que le Mouvement Desjardins est une coopérative et non une société par actions, la rémunération de la haute direction ne peut prendre la forme de stock-options. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la rémunération des personnes dirigeant le Mouvement est moins élevée que celle des dirigeants de banques.

en fonction de la valeur marchande de leur travail, de la relativité salariale interne et de leur niveau de rendement individuel au travail. Leur rémunération globale consiste en un salaire de base et des primes de rendement à court et à long termes, auxquels s'ajoutent des avantages sociaux, un régime de retraite et des avantages particuliers<sup>60</sup>». Depuis lors, le salaire des hauts dirigeants – et plus particulièrement, celui du ou de la PDG – ne cesse d'augmenter. C'est ce qu'indique le graphique 4<sup>a</sup>.

Si la centralisation des pouvoirs aux mains de la Fédération mine considérablement l'administration démocratique des caisses et leur autonomie décisionnelle, la rémunération à la performance, elle, témoigne d'une véritable mutation chez Desjardins : avec une telle modalité, ce n'est plus dans l'intérêt des membres que le Mouvement agit, mais bien dans celui d'investisseurs qui possèdent ses débentures et des membres de sa haute direction. À l'instar des banques qui, par l'entremise de la direction rémunérée à la performance, mettent en place des processus d'optimisation qui augmentent les profits des actionnaires, le Mouvement Desjardins, avec sa haute direction rémunérée à même les excédents de l'institution, applique lui aussi des procédés similaires, et ce, en vue de satisfaire les exigences de rentabilité des investisseurs institutionnels.

## Conclusion

Dans cette note, nous nous sommes intéressés au processus de bancarisation du Mouvement Desjardins depuis les années 1960. Nous avons vu que ce processus s'est fait de façon cumulative, par le biais de trois transformations : la libéralisation du crédit, la création des sociétés filiales et le recours à la capitalisation externe.

Si chacune de ces transformations a participé à l'érosion des valeurs coopératives qui étaient au cœur du Mouvement au moment de sa fondation, c'est néanmoins lorsque ce dernier a eu recours à la capitalisation externe qu'il a véritablement pris l'allure d'une banque : tout comme ce type particulier d'institution financière vise la maximisation des profits pour ses actionnaires, le Mouvement se voue dorénavant à l'augmentation continue des rendements pour satisfaire les investisseurs institutionnels qui achètent ses débentures. Pour mieux répondre à cet objectif, les pouvoirs sont désormais concentrés dans les mains de dirigeantes et dirigeants rémunérés à la performance.

Bien que, d'un point de vue légal, le Mouvement Desjardins soit une coopérative financière, on peut

néanmoins trouver très difficile de le distinguer de ses homologues bancaires, puisque, d'une institution au service du bien-être de tous, il est maintenant devenu une entreprise agissant principalement au bénéfice de ses bailleurs de fonds et de sa haute direction. À l'encontre de ce que souhaitait Alphonse Desjardins pour le Mouvement, le capital n'est plus l'accessoire, mais est devenu le principal.

a L'écart de rémunération s'explique ici par l'arrivée du nouveau et jeune PDG, Guy Cormier.

## Notes de fin

- 1 Dans cette section, nous nous appuyerons sur : Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1990 et Claude Bellavance, Roger Levasseur et Yvon Rousseau, « De la lutte antimonopoliste à la promotion de la grande entreprise. L'essor de deux institutions : Hydro-Québec et Desjardins, 1920-1965, *Action collective et enjeux institutionnels*, vol. 40, n° 3, 1999, p. 551-578.
- 2 Pierre Poulin, *op. cit.*
- 3 *Ibid.*
- 4 *Ibid.*, p. 28.
- 5 Cité dans Poulin, *op. cit.*, p. 84.
- 6 Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins. Tome III*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1998, p. 139.
- 7 Cité dans Poulin, 1990, *op. cit.*, p. 243.
- 8 Pierre Poulin, 1990, *op. cit.*, p. 243.
- 9 Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1994.
- 10 Pierre Poulin, 1990, *op. cit.*, p. 51.
- 11 *Ibid.*
- 12 Pierre Poulin, 1998, *op. cit.*
- 13 Guy Bélanger et Claude Genest, *La caisse populaire de Lévis, là où tout a commencé*, Québec, Lévis, Éditions Multimondes/Éditions Dorimène, 2000.
- 14 Pierre Poulin, 1998, *op. cit.* Notons que la question du crédit à la consommation fut l'objet d'un véritable débat au sein du Mouvement. Attachés aux valeurs coopératives d'origine, les dirigeants étaient pour la plupart contre la libéralisation du crédit. Mais devant l'endettement de plus en plus important de la population québécoise, une politique de prêts à la consommation fut néanmoins mise en place.
- 15 *Ibid.*
- 16 Mouvement Desjardins, *Rapport annuel*, Desjardins, Diverses années (2002 à 2016), [desjardins.com](http://desjardins.com).
- 17 Mouvement Desjardins, *Rapports annuels*, 2011 à 2018.
- 18 Pierre Poulin, 1998, *op. cit.*, p. 39.
- 19 *Ibid.*, p. 129.
- 20 *Ibid.*
- 21 *Ibid.*, p. 130.
- 22 Pierre Poulin, 1998, *op. cit.* ; Claude Bellavance, Roger Levasseur et Yvon Rousseau, *op. cit.*
- 23 Loi constituant la SGF, citée dans Pierre Poulin, 1998, *op. cit.*, p. 233.
- 24 Pierre Poulin, 1998, *op. cit.*
- 25 *Ibid.*
- 26 Loi sur les coopératives, citée dans Pierre Poulin, 1998, *op. cit.*, p. 250.
- 27 « Mouvement Desjardins », *Desjardins*, [desjardinsassurancesentreprises.com/d-qc/fr/apropos/mouvement-desjardins/pages/mouvement-desjardins.aspx](http://desjardinsassurancesentreprises.com/d-qc/fr/apropos/mouvement-desjardins/pages/mouvement-desjardins.aspx).
- 28 Pierre Poulin, 1998, *op. cit.*
- 29 *Ibid.*
- 30 *Ibid.*, p. 280.
- 31 *Ibid.*, p. 352.
- 32 *Ibid.*, p. 339.
- 33 Bernard Élie, « Le Mouvement Desjardins », *Le régime monétaire canadien. Institutions, théories et politiques*, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 2002, p. 235-251 ; Benoit Levesque et Marie-Claude Malo, « Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit », *Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG UQAM*, n° 1194-067, 1995.
- 34 Bernard Élie, *op. cit.*
- 35 Bernard Élie, *op. cit.* ; Benoit Levesque et Marie-Claude Malo, *op. cit.*
- 36 *Ibid.*
- 37 *Ibid.*
- 38 Mouvement Desjardins, *Rapport annuel*, 1994, cité dans Élie, *op. cit.*, p. 250.
- 39 Bernard Élie, *op. cit.*
- 40 Mouvement Desjardins, *Rapport annuel*, 2000, cité dans Élie, *op. cit.*, p. 250.
- 41 Mouvement Desjardins, *Rapport annuel*, 2018, p. 19.
- 42 Mouvement Desjardins, « Mission du Mouvement des caisses Desjardins », *Rapport annuel*, Diverses années (2005 à 2016).
- 43 Paul Bélanger, Benoit Levesque et Lucie Mager, « La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services. Le cas des Caisses populaires et d'économie Desjardins », *Lien social et Politiques*, n° 40, 1998, p. 89-103.
- 44 Bernard Élie, *op. cit.*
- 45 Paul Bélanger, Benoit Levesque et Lucie Mager, *op. cit.*
- 46 Paul Bélanger, Benoit Levesque et Lucie Mager, *op. cit.*
- 47 *Ibid.*
- 48 Mouvement Desjardins, *Rapports annuels*, 2016 à 2018.
- 49 Paul Bélanger, Benoit Levesque et Lucie Mager, *op. cit.*
- 50 Paul Bélanger, Benoit Levesque et Lucie Mager, *op. cit.* ; Bernard Élie, *op. cit.* ; Solidarité rurale du Québec, « Le Mouvement Desjardins : De l'enracinement local à la caisse virtuelle », *Mémoire soumis dans le cadre de la consultation générale des regroupements socio-économiques et communautaires pour le Renouveau coopératif Desjardins Solidarité rurale du Québec Nicolet*, 2002 ; Salifou Ganame, « Impact des fusions et des fermetures de caisses Desjardins sur la dynamique sociale des milieux ruraux », *Chaire Desjardins en développement des petites collectivités*, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, février 2013.
- 51 Solidarité rurale du Québec, *op. cit.* ; Salifou Ganame, *op. cit.*
- 52 *Ibid.*
- 53 Stéphanie Grammond, « Abolir des ristournes, c'est rock & roll », *La Presse+*, 10 septembre 2015, [plus.lapresse.ca/screens/eraa4576-90bb-4b02-9adf-c66119571220%7C5XkffiBrlGmepU.html](http://plus.lapresse.ca/screens/eraa4576-90bb-4b02-9adf-c66119571220%7C5XkffiBrlGmepU.html).
- 54 Gérald Fillion, « Desjardins : plus de ristournes pour les assurés et les investisseurs ? », *Radio-Canada*, 3 mars 2017, [beta.radio-canada.ca/nouvelle/1020284/](http://beta.radio-canada.ca/nouvelle/1020284/)

desjardins-plus-ristournes-pour-assures-investisseurs-guy-cormier.

- 55 Site internet du Mouvement Desjardins : [desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/ristourne/index.jsp](http://desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/ristourne/index.jsp).
- 56 Pour une analyse exhaustive des effets néfastes des fermetures des caisses dans les régions, voir *Solidarité rurale du Québec*, *op. cit.* ; Salifou Ganame, *op. cit.*
- 57 Bernard Élie, *op. cit.*
- 58 Paul Bélanger, Benoit Levesque et Lucie Mager, *op. cit.*
- 59 Fédération des Caisses Desjardins du Québec, *Notice annuelle*, Desjardins, Diverses années (2012 à 2018), [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com).
- 60 Fédération des Caisses Desjardins du Québec, *Notice annuelle*, 2015, p. 50.



Institut de recherche  
et d'informations  
socioéconomiques

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATIONS SOCIOÉCONOMIQUES  
1710, rue Beaudry, bureau 3.4, Montréal (Québec) H2L 3E7  
514.789.2409 • [iris-recherche.qc.ca](http://iris-recherche.qc.ca)

Imprimé **ISBN 978-2-924727-71-3**  
PDF **ISBN 978-2-924727-72-0**

L'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS), un institut de recherche indépendant et progressiste, a été fondé à l'automne 2000. Son équipe de chercheur-e-s se positionne sur les grands enjeux socioéconomiques de l'heure et offre ses services aux groupes communautaires et aux syndicats pour des projets de recherche spécifiques.