

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ORGANISATION ET L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES RÉSEAUX  
CANADIENS DE COOPÉRATIVES DE CRÉDIT

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
PATRICK SAMAKÉ

DÉCEMBRE 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier M. Jean-Pierre Gueyié, mon directeur de recherche. Son aide m'a été précieuse à toutes les phases du mémoire : lors du choix du sujet, du projet de mémoire et enfin pendant la rédaction. Cette dernière phase étant la plus dure, l'avis éclairé et les corrections répétées du professeur Gueyié ont été nécessaires pour la finition du mémoire.

Mes remerciements vont aussi à mes parents : M. Wodiaba Samaké et Mme Domitila Bakayoko ainsi qu'à mon frère Léon et à mes sœurs Élisabeth, Martine et Mariette pour leurs encouragements et leur support affectif. Je n'oublie pas aussi mes nombreux oncles, tantes, cousins, cousines, et amis proches qui s'informaient toujours sur l'état d'avancement de ce travail.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LA SPÉCIFICITÉ DES COOPÉRATIVES FINANCIÈRES.....	5
1.1 La coopérative financière.....	5
1.1.1 Définition d'une coopérative financière .....	5
1.1.2 Les principes coopératifs .....	7
1.1.3 Fonctions d'une coopérative financière .....	10
1.2 Distinction par rapport aux autres institutions financières.....	11
1.3 Avantage coopératif.....	18
1.4 Historique de la coopérative financière .....	21
1.4.1 Naissance de la coopérative financière .....	21
1.4.2 Évolution des coopératives financières au Canada.....	23
CHAPITRE II	
CONSTATS SUR LA RÉALITÉ COOPÉRATIVE AU CANADA .....	27
2.1 Description par province des coopératives .....	27
2.2 Les réglementations en matière de coopératives financières .....	41
2.3 La couverture des dépôts : l'assurance dépôts .....	47

2.4	Avenir des coopératives financières canadiennes.....	52
2.4.1	La banque coopérative.....	52
2.4.2	Synthèse sélective des contributions et prises de positions sur le débat par rapport à la banque coopérative.....	54

### CHAPITRE III

#### ORGANISATION ET GOUVERNANCE ..... 56

3.1	L'organisation en réseau : Pour quelle valeur ajoutée .....	56
3.1.1	L'organisation administrative de la coopérative.....	56
3.1.2	Théories sur la gouvernance des coopératives.....	58
3.1.3	L'organisation en réseau.....	61
3.2	Types de réseaux de coopératives financières à l'échelle mondiale.....	70
3.2.1	Cadre théorique à la base des modèles.....	70
3.2.2	Classification des réseaux de CFs et leurs formes.....	72
3.2.3	Modèles d'organisation dans le monde.....	76
3.2.4	Quelques réseaux de CFs à l'échelle mondiale .....	78
3.3	Caractérisation des réseaux Canadiens .....	82
3.3.1	Mouvement Desjardins du Québec.....	83
3.3.2	Les réseaux de coopérative de crédit du Canada anglais.....	89

### CHAPITRE IV

#### PERFORMANCE RELATIVE DES RÉSEAUX DE COOPÉRATIVES FINANCIÈRES

#### AU CANADA ..... 95

4.1	Le concept d'efficacité.....	95
4.2	La méthode du Data Envelopment Analysis.....	97
4.2.1	Efficacité et DEA.....	97
4.2.2	Le modèle de Charnes, Cooper et Rhodes – CCR avec rendements constants	100
4.3	Échantillon et données .....	104
4.4	Choix des inputs et outputs.....	106

4.5 Résultats.....	108
CONCLUSION.....	115
APPENDICE A PRINCIPES DE LA WOCCU .....	117
APPENDICE B QUELQUES CARACTÉRISTIQUES CLÉS SELON LE MODÈLE DE CF .....	118
APPENDICE C QUELQUES DONNÉES DES COOPÉRATIVES NON FINANCIÈRES DÉCLARANTES PAR PROVINCE CANADIENNE EN 2002.....	119
APPENDICE D PART DE L'ACTIF DES INSTITUTIONS DE DÉPÔTS CANADIENNES DETENU PAR LES CFS (1997).....	120
APPENDICE E COMPARAISON ENTRE DIFFÉRENTES PERSPECTIVES SUR LA GOUVER- NANCE ORGANISATIONNELLE.....	121
APPENDICE F STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DU MOUVEMENT DESJARDINS.....	122
APPENDICE G DIX PLUS GRANDES COOPÉRATIVES AU CANADA SELON L'ACTIF HORMIS LA FÉDÉRATION DESJARDINS DU QUÉBEC (2001).....	125
BIBLIOGRAPHIE .....	126

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Comparaison entre des institutions financières : Coopératives financières et banques, une différence évidente mais très significative ...	17
2.1	Tendance à la consolidation des CFs au Canada .....	29
2.2	Pourcentage de la population membre d'une CF (2001) .....	30
2.3	Part de marché des CFs et des banque à la charte (2001).....	31
2.4	Répartition de l'actif des CFs (2001).....	32
2.5	Revenus et dépenses des CFs (2001).....	35
2.6	Sources de revenus des CFs .....	36
2.7	Rendement des capitaux propres des CFs (2001).....	37
2.8	Total des capitaux propres et du capital social des CFs (2001).....	37
3.1	Le système des coopératives de crédit du Canada anglais.....	90
4.1	Efficiencce mesuré à partir d'observations empiriques.....	96
4.2	Vue schématique de la minimisation des inputs .....	103

4.3	Vue schématique de la maximisation des outputs .....	103
4.4	Représentation des résultats de la 1 <sup>ère</sup> estimation (avec 4 inputs et 5 outputs) pour les RF.....	111
4.5	Représentation des résultats de la 1 <sup>ère</sup> estimation pour les DC .....	112
4.6	Représentation des résultats de la 1 <sup>ère</sup> estimation l'AS.....	112
4.7	Moyenne des scores annuels des trois réseaux (RF, DC, AS) pour la troisième estimation.....	114



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Principes coopératifs de l'ACI (déclaration de 1995) .....	9
2.1	Marge nette d'intérêt et dépenses d'exploitation.....	34
2.2	Données par province sur les CFs affiliées à la CUCC .....	40
2.3	Données par province sur les CFs affiliées à la Fédération des caisses Desjardins et autres non affiliées.....	40
2.4	Chiffres totaux sur les CFs par province canadienne .....	41
2.5	Régimes de réglementation des centrales et fédérations provinciales ..	46
2.6	Total des dépôts assurés selon les provinces canadiennes.....	51
2.7	Synthèses des contributions et prises de position sur la banque coopérative.....	55
3.1	Terminologies et définitions de la notion de réseau .....	62
3.2	La dynamique des réseaux.....	64
3.3	Conditions favorisant l'émergence d'un réseau.....	65
3.4	Réseaux ou autres formes d'échange économiques.....	68

3.5	Caractéristiques qui permettent de différencier les réseaux de CFs .....	73
3.6	Partition de certains pays selon leur modèle d'organisation de CFs .....	77
3.7	Services offerts par la Caisse centrale Desjardins .....	88
3.8	Services de support offerts par les centrales provinciales (Canada anglais).....	92
4.1	Centrales et Fédérations objets de l'étude .....	105
4.2	Inputs et outputs retenus pour l'étude.....	107
4.3	Résultats de l'analyse DEA .....	110

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACI	Alliance coopérative internationale
AB	Alberta
AD	Assurance dépôt
AH	Appropriability hazard, ou risque d'appropriabilité
AS	Atomized Systems ou système atomisé
BCC	Barnes Charnes Cooper
CB ou BC	Colombie Britannique
CF(s)	Coopérative(s) financière(s)
CCR	Charnes Cooper et Rhodes
CN	Consensual network ou réseau consensuel
CNCA	Conseil national du Crédit Agricole
CU(s)	Credit Union(s) ou caisse(s) populaire(s)
CUCC	Credit union central of Canada ou centrale des coopératives de crédit du Canada
DC	Décentralisé compétitif
EP	Expense preferences ou préférence pour certaines dépenses

Hbt	Habitant
ÎPÉ ou PE	Île du Prince Édouard
MB	Manitoba
NB	Nouveau Brunswick
NÉ	Nouvelle Écosse
ON	Ontario
Pop	Population
PP	Partie prenante
QC	Québec
RF	Réseau fédéré
SF	Service financier
SK	Saskatchewan
SN	Strategic network ou réseau stratégique
TCT	Théorie des coûts de transaction
TNL ou NL	Terre neuve Labrador
SADC	Société d'assurance dépôt du Canada
WOCCU	World Council of Credit Union

## RÉSUMÉ

Il n'existe pas beaucoup d'études qui tentent de catégoriser les différentes formes d'organisation des coopératives de crédit dans le monde. En outre, les recherches n'analysent pas souvent la performance des coopératives financières. Ce sont deux des raisons qui ont poussé Fischer (2000) à effectuer son étude intitulé : Régie, réglementation et performance des coopératives financières. Notre étude est une sorte de continuité de celle-ci. Nous y apportons notre contribution à la littérature sur l'organisation et la performance des coopératives de crédit.

Cette étude s'intéresse aux coopératives de crédit dans les différentes provinces canadiennes. Elle catégorise les réseaux de coopératives financières en trois groupes et mesure leurs performances selon la méthode du Data Envelopment Analysis, avec le modèle de Charnes Cooper et Rhodes (1978) dans sa variante orientée output. Par ailleurs nous traitons des aspects économiques, politiques et réglementaires de la vie des coopératives de crédit au Canada. En effet, les coopératives financières sont une constituante importante dans l'environnement sociopolitique, économique et financier au Canada. Il faudrait remarquer que l'aspect réglementaire jumelé avec l'histoire des coopératives de crédit au Canada ont une part non négligeable sur les modèles d'organisation adoptés par les coopératives financières à travers les provinces canadiennes.

Il existe deux grandes formes d'organisation des coopératives de crédit au Canada. Il s'agit d'une part des réseaux fédérés (RF) qui se retrouvent surtout dans les parties francophones. Ils se caractérisent par un niveau d'intégration élevé. Il s'agit d'autre part des réseaux décentralisés compétitifs (DC) que l'on retrouve dans les parties anglophones. Ces derniers se caractérisent par un niveau d'intégration moindre. Il y a une troisième forme d'organisation, le système atomisé qui se trouve un peu partout dans le monde mais nous avons classé dans cette catégorie un certain nombre de coopératives de l'Ontario qui ne faisaient partie d'aucuns des deux premiers réseaux.

Nous nous sommes fixés certaines limites pour ce qui est de l'analyse de la performance des réseaux de coopératives de crédit. Ainsi notre analyse prend en compte les données globales des centrales et fédérations de credit unions et autres caisses populaires dans les différentes provinces canadiennes. Les résultats sont mitigés car ils ne permettent pas de départager clairement les SN qui ont en moyenne une performance supérieure aux CN. Par contre le réseau atomisé a une efficience inférieure aux deux premiers. Ces résultats sont presque les mêmes que ceux obtenus par Fischer (2000).

Mots clés : Organisation, Réseaux, Coopératives de crédit, Performance, DEA.

## INTRODUCTION

Ce mémoire a pour objectif de mieux connaître les différentes structures organisationnelles des réseaux de coopératives de crédit, puis en partant de cette classification, d'étudier la performance des réseaux canadiens. Nous nous appuyons essentiellement sur l'étude de Fischer (2000) sur la régie, la réglementation et la performance des coopératives financières à travers le monde.

À la différence de Fischer (2000), notre analyse de performance se limitera au territoire canadien. La raison principale est la disponibilité des données. Nous examinons la performance de 15 réseaux de coopératives financières dans les provinces canadiennes. Mais avant d'arriver à cette étape cruciale, nous nous devons d'apporter des éléments de réponse à certaines questions : comment les coopératives sont organisées et quelles sont les perspectives compte tenu des bouleversements (libéralisation du système financier, concurrence des banques étrangères...) et du concept des banques coopératives. Quel portrait le mouvement coopératif canadien devrait avoir ? Qu'en est-il de leur performance ?

Une étude exhaustive aurait consisté à répertorier toutes les coopératives financières sur l'ensemble du territoire canadien, à les classer et à mesurer leur performance. Cependant dans l'étude qui suit, la mesure de la performance se limitera à l'efficacité des centrales de coopératives financières canadiennes. La méthode utilisée pour réaliser cette étude de performance est le Data Envelopment Analysis, avec le modèle de Charnes Cooper et Rhodes (1978). Nous soutenons et réitérons l'idée de Fischer (2000) selon laquelle, la performance serait plus associée à la structure de contrôle et la réglementation qu'aux facteurs politiques, culturels ou religieux.

Dans le monde, les coopératives emploient plus de 100 millions de personnes. Plus de 800 millions de personnes sont membres d'une coopérative (chiffres de l'alliance

internationale des coopératives [<http://www.ica.coop>]). En Afrique, au Kenya, 20% de la population est membre d'une coopérative, en Amérique latine (Argentine), 29% de la population, en Europe (Norvège, 33%) et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) près de 40% de la population est membre d'une coopérative. Le mouvement coopératif dans le monde est très dynamique. Le succès des coopératives dans différents domaines est imputable en partie au respect de certaines valeurs. Ces valeurs se basent essentiellement sur sept principes universels coopératifs. Ces principes sont respectivement : adhésion volontaire et ouverte à tous, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation formation et information, coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté.

La force des coopératives est qu'elles sont proches des populations locales qui contribuent à leur développement. Pour ce qui est des caisses populaires et autres coopératives de crédit, le développement devient synonyme d'économie d'échelle, de rationalisation, de réduction de coût d'exploitation tout en restant fidèle à leur vocation communautaire.

La question d'une structure organisationnelle optimale et rationnelle pour les coopératives de crédit se pose, tant dans les pays africains (pays du sud en général) qu'occidentaux. En effet, pour le moment, une structure unique ne semble pas faire l'unanimité dans le monde. Par ailleurs, les coopératives de crédit font face à une concurrence accrue de la part des autres institutions financières, ce qui a un effet direct sur leur performance. Il semble aussi que certaines d'entre elles ont des problèmes organisationnels. D'où les démutualisations que nous observons un peu partout dans le monde. Il y aurait en fait une crise identitaire pour certaines coopératives. Les coopératives de crédit vivent dans un environnement économique, politique et social, libéral et mondialisé. Elles doivent faire un arbitrage continu entre rendre services aux communautés qui sont leurs constituants (et pour qui elles existent) et le monde libéral où le profit matériel est roi.

Nous avons trois structures organisationnelles pour les réseaux de coopératives financières dans le monde. C'est-à-dire trois niveaux d'intégration de réseaux, de la plus forte intégration ou mise en commun des ressources à la plus faible intégration des réseaux. Ces

réseaux sont respectivement : les réseaux fédérés ou réseaux stratégiques, les réseaux consensuels ou décentralisés compétitifs - ces deux premiers réseaux sont abordés d'abord dans Fischer (2000) puis par la suite dans Desrochers et Fischer (2003 et 2005) et Desrochers, Fischer et Gueyié (2004) – et les systèmes atomisés. L'organisation des réseaux de coopératives en ces trois types de réseaux dépend de plusieurs facteurs. Nous pensons que les raisons historiques y jouent un rôle important, mais aussi et surtout la réglementation, l'environnement socio-économique, et la recherche de la performance.

Le mémoire est subdivisé en quatre chapitres. Les deux premiers chapitres sont introductifs et permettent d'avoir une idée plus précise sur les coopératives de crédit. Ils abordent les coopératives de crédit sous plusieurs angles. Le premier chapitre parle de la spécificité des coopératives financières, c'est-à-dire ce qui les différencie des coopératives (en générale) et des autres institutions financières, la suite du chapitre aborde entre autres les avantages des coopératives de crédit. Le chapitre 1 se termine par un rappel de l'histoire des coopératives financières dans le monde et au Canada. Le chapitre 2 traite de la réalité coopérative au Canada. Nous y présentons des chiffres qui permettent de connaître le poids des coopératives financières dans le secteur financier canadien. Par la suite, nous verrons le cadre légal des coopératives de crédit canadiennes : les réglementations et les exigences en matière d'assurance dépôts. Ces deux premiers chapitres font partie des socles de l'organisation et de la performance des coopératives financières abordées dans les chapitres suivants. Le chapitre 3 traite de l'organisation et dans une certaine mesure la gouvernance des coopératives financières. Ce chapitre aborde d'abord la valeur ajoutée que le réseau pourrait apporter aux coopératives. Ainsi, nous commençons par l'organisation administrative et les théories sur la gouvernance des coopératives avant de parler de l'organisation des réseaux d'une manière générale (réseaux d'entreprises, de coopératives...). Ensuite, arrive la section qui pose le cadre théorique des trois types d'organisation retenus. Le chapitre finit avec les réseaux de coopératives financières qui se trouvent au Canada. Le dernier chapitre et non des moindres est celui qui analyse la performance relative des centrales et fédérations de coopératives financières canadiennes (chapitre 4). Nous y verrons le concept d'efficacité, une revue de littérature « non exhaustive » sur la méthode du Data Envelopment Analysis, l'échantillon, les inputs et les outputs choisis et pour finir l'analyse des résultats. Nous tenons



à rappeler que notre objectif est d'avoir une idée de la performance des réseaux canadiens de coopératives financières, pour cela nous avons utilisé le modèle de base de Charnes, Cooper et Rhodes.

## CHAPITRE I

### LA SPÉCIFICITÉ DES COOPÉRATIVES FINANCIÈRES

#### 1.1 La coopérative financière

##### 1.1.1 Définition d'une coopérative financière

Avant de commencer, faisons une mise au point sur l'appellation coopérative financière (CF). Nous entendons par ce terme, une coopérative de crédit, une caisse populaire, une coopérative d'épargne et de crédit, une banque populaire ou encore une credit union (nous ferons référence au terme credit union surtout pour les coopératives de crédit qui sont dans un environnement anglophone). En effet, coopérative financière pourrait englober les coopératives ou mutuelles d'assurance qui œuvrent également dans le secteur financier. Nous reviendrons plus tard sur la différence entre CF et les autres coopératives de même qu'avec les autres types de coopération dans l'entreprise privée en général.

Une coopérative de crédit, est selon le World Council of Credit Union ou WOCCU (il est un important regroupement de CFs. Il est présent dans 90 pays, avec plus de 43 147 credit unions qui totalisent plus de 136 millions de membres) « une institution financière coopérative qui appartient et est contrôlée par les membres qui utilisent ses services. Les caisses sont sans but lucratif et offrent aux membres d'épargner leur argent, d'emprunter et d'avoir accès à d'autres services financiers à des taux raisonnables » (traduction libre). Cette définition montre le caractère bien particulier des CFs qui sont à la fois des institutions financières et des coopératives qui ont un but spécifique : participer à l'épanouissement financier et économique de leurs membres et des communautés qu'elles servent.

En se penchant sur le caractère coopératif des caisses, on se rend vite compte qu'elles respectent les principes coopératifs reconnus par toutes les coopératives quelque soit leur type. Ces principes, au nombre de sept (voir tableau 1.1), sont contenus dans la déclaration de l'identité coopérative faite par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI). Avant de continuer avec les principes coopératifs, voyons d'abord la définition d'une coopérative dans son sens large.

D'après la déclaration sur l'identité coopérative de 1995, une coopérative est « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (<http://www.coop.org/>).

L'organisation en coopérative est née en fait de critiques des lacunes du capitalisme naissant (Lafleur, 2003). Ainsi, le système coopératif est devenu un moyen de défense contre ce capitalisme qui marginalisait les populations modestes. Selon Béland (1977, p.15) le système coopératif est un véritable système économique dans la mesure où il est à la recherche de la satisfaction des besoins des membres. L'auteur parle de coopératisme pour définir ce système économique formé par les coopératives : « Le coopératisme est un système économique par lequel des personnes s'approprient au coût de revient les biens et services dont ils ont besoin, à l'intérieur d'associations démocratiques dont ils sont propriétaires à parts égales » (Ibid., p.18).

La première coopérative à connaître du succès est la Société des Équitables Pionniers de Rochdale en Angleterre en août 1844 (Lafleur, 2003). La société était constituée de vingt-huit membres qui étaient tous des hommes d'affaires travaillant pour la plupart dans la filature du coton qui, était la principale source de revenus de Rochdale à l'époque. C'est

lorsqu'on leur a refusé une augmentation de salaire qu'ils ont décidé de former une coopérative de consommateurs pour supporter leurs besoins (Axworthy, 1981, p.77). Cependant, les premières réactions viennent de l'Écosse de 1761 où des tisserands qui travaillent à domicile sont touchés par la révolution industrielle (Béland, 1977, p.16). Ils se sont donc regroupés pour faire face à la concurrence des grandes entreprises. Par ailleurs, ce sont les critiques de certains penseurs (Fourrier, Owen, Saint-Simon, Proudhon...) du XIX<sup>ème</sup> siècle qui sont à l'origine des principes coopératifs actuels mis en avant par l'ACI. D'après Clark (1943, p.236), le mouvement coopératif a été initié par Fourrier en France et Owen en Angleterre. Leurs principales contributions à la pensée coopérative étaient premièrement que les besoins des personnes pouvaient être satisfaits plus économiquement et équitablement par l'action collective volontaire que par l'action individuelle ou par le contrôle de l'État. Leur seconde contribution portait sur le désengagement de l'État. Ce dernier devrait renoncer à la régulation économique, un point de vue plutôt anarchique à l'époque (Ibid., p.236). Cependant, il faudrait noter que le succès des pionniers de Rochdale a eu tellement d'échos dans le mouvement coopératif mondial, qu'ils sont les inspireurs des valeurs, des règles ou principes auxquels la plupart des coopératives du monde ont adhéré. Certaines des règles qui avaient cours au début des activités de la Société des équitables pionniers de Rochdale ne sont plus applicables actuellement (Axworthy, 1981, p.77). Il apparaît que les principes coopératifs actuels ont l'empreinte des pionniers de Rochdale. Pour plus de précisions à ce sujet voir Axworthy (1981). Toujours est-il que les coopératives ont comme valeurs : entraide, responsabilité propre, démocratie, égalité, équité et solidarité.

### 1.1.2 Les principes coopératifs

Les principes coopératifs de l'ACI sont au nombre de sept. Nous en faisons une description sommaire (tableau suivant). La raison pour laquelle nous faisons référence à ces principes est qu'à de petites variantes près, ils sont suivis par toutes les coopératives, incluant les CFs (qui les adaptent à leur contexte propre). Il faut tout de même remarquer que la WOCCU a trois catégories de principes applicables à ses CFs membres : les principes de bonne gestion financière, les principes opérationnels (auxquels correspondent les principes

coopératifs de l'ACI) et les principes de gouvernance (voir Appendice A pour une description de ces trois principes).

**Tableau 1.1**  
Principes coopératifs de l'ACI (déclaration de 1995)

Principes coopératifs	Description
Adhésion volontaire et ouverte à tous	La coopérative est une organisation volontaire ouverte à toute personne capable d'utiliser ses services et voulant accepter les responsabilités d'être membre. Il n'y a pas de discrimination sur le sexe, l'ordre social, racial, politique ou religieux.
Contrôle démocratique par les membres	Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par les membres qui participent activement à l'établissement de politiques et à la prise de décision. Les membres ont le même droit de vote (un membre, un vote).
Participation économique des membres	Les membres contribuent de manière équitable au capital de la coopérative et en ont le contrôle économique. Lorsque possible, les membres peuvent recevoir des compensations (intérêts) limitées. Les membres affectent les surplus en tout ou partie aux fins suivantes : développement de la coopérative, constitution de réserves, attribution de ristourne au prorata des opérations effectuées, ou d'autres activités approuvées par tous.
Autonomie et indépendance	Les coopératives sont des organisations autonomes, gérées et contrôlées par les membres. Elles doivent s'assurer du contrôle démocratique des membres et de leur autonomie lorsqu'elles entrent dans des accords avec des organisations extérieures.
Éducation, formation	Les coopératives éduquent, et forment leurs membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés pour qu'ils puissent participer efficacement à son développement. Elles informent le public, plus particulièrement les jeunes et les leaders d'opinion sur la nature et les bénéfices de la coopération.
Coopération entre coopératives	Les coopératives servent leurs membres plus efficacement et renforcent le mouvement coopératif en travaillant ensemble à travers des structures locales, nationales, régionales et internationales.
Engagement envers la communauté	Les coopératives travaillent pour le développement durable de leur communauté à travers les directives approuvées par les membres.

Adapté de la déclaration sur l'identité coopérative et de *Qu'est ce qu'une coopérative ?*, 2000 (du gouvernement de Québec).

### 1.1.3 Fonctions d'une coopérative financière

La description des principes dans le cadre de la définition d'une CF, nous amène à parler des fonctions ou buts d'une CF. Ils sont très nombreux, mais nous allons retenir les plus importants. D'après Froman (1935), la CF a trois fonctions : encourager l'épargne parmi les membres, accorder des crédits aux membres à des taux raisonnables et assurer la formation des membres (qui résulte de l'adhésion à une CF). Froman reprend les fonctions d'une CF d'après Ham, Robinson et Nugent en ces termes :

Ham, Robinson et Nugent expliquent ces fonctions comme suit :

1. elle encourage l'épargne en accordant un moyen sûr, commode et attractif pour l'investissement des économies des membres à travers l'achat des parts et en faisant des dépôts dans les caisses d'épargne ;
2. elle fait la promotion de l'industrie en permettant à ses membres d'emprunter pour des objectifs de production ou autres ;
3. elle élimine l'usure en accordant à ses membres lorsqu'ils en ont un besoin urgent, une source de crédit à des coûts raisonnables ;
4. elle forme ses membres dans les méthodes de gestion et de l'autorégulation, leur inculque le sens de la responsabilité sociale, et les éduquent à la pleine réalisation de valeurs de la coopération. » (Ibid., p.286-287).

À ces fonctions citées par Froman, nous pouvons ajouter que les coopératives financières ont comme buts aussi de répondre dans les meilleurs conditions possibles aux besoins en services financiers de leurs membres (taux d'emprunt préférentiels, produits financiers novateurs...) et de promouvoir le développement socio-économique de la communauté.

Après avoir procédé à la définition de la coopérative financière, et passé en revue certaines de ses fonctions, passons maintenant à ce qui la différencie des autres coopératives, mais aussi des autres institutions financières.

## 1.2 Distinction par rapport aux autres institutions financières

À partir des principes cités ci-haut et de la définition de la coopérative, nous pouvons préciser la différence entre une CF et une coopérative, et entre une CF et une alliance ou autres types de coopération.

Selon Clark (1943), les CFs sont des associations coopératives qui sont créées pour servir les besoins en épargne et en emprunt de leurs membres. Elles sont qualifiées de coopératives du moment qu'elles sont des associations volontaires de membres, donc excluant du coup les partenariats « obligatoires » (impératifs pour la survie des nouveaux partenaires). Comme des associations coopératives, « elles doivent avoir d'office un objectif d'entraide mutuel avec une vue sur leur participation à la réalisation d'objectifs sociaux ; donc excluant ainsi les sociétés par actions » (Ibid., p. 242). En poursuivant ces objectifs sociaux, les CFs opèrent sous une forme d'entreprise qui les différencie des autres coopératives (agricoles, de consommateurs, ...). Elles diffèrent également des mutuelles d'assurance ou d'autres coopératives qui ont un caractère financier (fonds funéraires, associations de construction ou d'emprunt) par les procédures de vote essentiellement (Ibid., p. 243).

Axworthy (1981, p. 99) a identifié cinq caractéristiques qui différencient les CFs des autres institutions financières. Ces caractéristiques sont : une structure de gestion démocratique, une communauté d'intérêt et d'esprit, le sociétariat, le rôle social et éducatif des CFs et la distribution des surplus.

Nous avons déjà abordé le caractère démocratique des CFs dans la définition lorsque nous traitons des principes coopératifs. Pour ce qui est de la structure de gouvernance, nous n'allons pas nous y étendre ici car le chapitre 3 fera l'objet de l'organisation et de la gouvernance dans les coopératives financières locales ainsi que des réseaux de CFs. Nous



traiterons de la distribution des surplus ainsi que des membres (sociétariat) vers la fin de cette section.

La communauté d'intérêt et d'esprit est une caractéristique qui a pris de plus en plus d'importance pour les CFs, (Ibid., p. 108). Au Canada, le Mouvement Desjardins avait basé les caisses populaires sur la communauté religieuse (paroisses) de la province du Québec. Les CFs du Canada anglais étaient elles aussi fondées sur une base communautaire (Ibid., p. 107). Nous reviendrons plus en détail sur l'histoire des CFs du Québec et du Canada anglais à la fin de ce chapitre. Axworthy a trouvé quatre fonctions majeures à la communauté d'intérêt et d'esprit :

- a. D'abord elle montre que les CFs financières contrairement aux autres institutions financières servent à combler les besoins de groupes de personnes facilement reconnaissables de par leurs occupations communes, ou leur appartenance à la même communauté (Ibid., p. 109). Cette fonction servirait à rappeler aux membres de la CF ainsi qu'aux dirigeants leur différence et leur attachement à la communauté et au développement.
- b. Deuxièmement, la communauté d'intérêt et d'esprit est un facteur de ralliement pour les nouvelles CFs. En fait elle permet de connaître la taille potentielle et le type de sociétariat ainsi que le genre de service à rendre (Ibid., p. 110). Elle permettrait aussi de fixer des objectifs et buts réalistes pour la CF au sein de sa communauté. En effet, les coopératives financières peuvent être efficaces et remplir le vide laissé par les autres institutions financières, si elles arrivent à offrir une gamme de services spécialement conçus pour leur clientèle cible, leur communauté et les membres.
- c. La troisième fonction serait la délimitation des frontières des CFs (Ibid., p.110). D'après l'auteure, cette fonction devient plus apparente avec le nombre sans cesse grandissant de CFs. Son argument pour cela est que les CFs ne devraient pas se faire concurrence, car elles se disputeraient les mêmes membres pour les mêmes services dans les communautés. Elles devraient faire la concurrence aux autres institutions financières en ayant à l'esprit que le sociétariat ouvert aboutira probablement à un

très petit nombre de grandes CFs (ces dernières s'éloigneraient de leur base communautaire et ressembleraient aux banques).

- d. La dernière fonction de la communauté d'intérêt et d'esprit serait l'implication personnelle et la pression sociale de la part des membres (Ibid., p.110). Cela encouragerait les membres à déposer de l'argent à leurs CFs et ils se sentiraient obligés de repayer leur emprunt, sinon cela aura des répercussions négatives sur leur réputation et leur communauté.

Une autre caractéristique qui différencie les CFs des autres institutions financières selon Axworthy est leur engagement envers la société ainsi que vers l'éducation. Ce n'est pas un hasard que deux des principes coopératifs cités plus haut sont l'éducation, la formation et l'information (principe 5) et l'engagement envers la communauté (principe 7). L'éducation est aussi une fonction importante de la CF selon Froman (1935). Pour étayer ses dires, Axworthy se base sur la contribution de Moses Coady et du mouvement Antigonish (la section sur l'histoire des CFs détaillera plus les actions du mouvement Antigonish dans le Canada anglais). Coady voyait l'amélioration de l'entraide économique comme une base à la stimulation intellectuelle et l'accomplissement personnel pour les gens moyens (Axworthy, 1981, p. 106). Son approche incorporait la religion, l'éducation et le bien être économique. L'éducation était aussi très importante à cette approche, car les CFs seraient bien placées pour offrir des services éducationnels, des formations sur les sujets tels que les coopératives d'habitation, industriels et la gestion financière (Ibid., p. 107). En faisant ces formations, la CF devient non seulement utile et désirable, mais aussi cela permet l'augmentation de son sociétariat, des ressources financières et de son influence.

Actuellement les CFs font partie des plus grands concurrents des Banques ou autres institutions de dépôts (plus d'un-tiers des canadiens sont membres d'une CF). Il serait alors judicieux de mettre en exergue les différences fondamentales entre coopératives de crédit et banques. Ainsi, nous aurions ciblé deux intermédiaires financiers qui offrent pratiquement les mêmes produits, mais avec une philosophie et une gestion différentes. Comme nous le

savons, les coopératives financières comme les banques offrent pratiquement les mêmes services, à quelques différences près. Depuis la déréglementation du secteur financier au Canada, les quatre piliers des services financiers canadiens peuvent se faire concurrence, ce qui a eu comme conséquence directe, l'intensification de la concurrence entre banques et CFs. Ces dernières peuvent offrir les mêmes produits (que les banques ou sociétés d'assurance...) de courtage, d'assurance... mais également les services de base (nous reviendrons dans le chapitre 2 sur les services des CFs et la législation). Donc au-delà de leur différence réglementaire (qui sera abordée dans le chapitre suivant), et en dépit de leurs points communs, quelles autres différences pourrait-on noter entre banques et coopératives financières ?

Les banques existent pour offrir des services financiers aux clients dans le but de faire du profit pour leurs actionnaires. De l'autre côté, les CFs ont comme philosophie de mettre la personne humaine comme priorité par rapport au profit. Les CFs donnent l'opportunité pour des individus en besoin de service financier de devenir un actionnaire. (Pamphlet : credit union are unique, de la Credit Union Central of Ontario).

Le traitement des profits ou surplus dans une CF est aussi différent de ceux des autres institutions financières. Dans les CFs les profits sont distribués aux membres (qui sont à la fois actionnaires et clients) après la constitution des réserves et la couverture des dépenses opérationnelles. Dans d'autres institutions financières par contre, les profits après impôts, réserves et dépenses sont distribués aux actionnaires et non aux clients qui utilisent le service. Vu la spécificité des CFs, le processus de distribution des surplus est complexe car il doit tenir compte des intérêts des dépositaires mais aussi des emprunteurs (Axworthy, 1981, p. 112). Ces deux classes de membres étant également actionnaires, demanderont des intérêts sur leurs parts. Le montant des intérêts à payer sur les parts, les ristournes à payer aux membres et les rabais pour les emprunteurs dépendent de la politique de fixation des taux au sein de la CF. La gouvernance jouera alors un rôle essentiel. Les taux seront-ils fixés selon

ceux observés sur le marché ou selon une politique de fixation active (sans tenir compte du marché et de la compétition) ?

Il convient aussi de relever certaines spécificités des coopératives financières qui leur donnent un avantage sur le plan fiscal par rapport aux banques (par exemple). Cet avantage fiscal se base essentiellement sur le taux d'imposition des CFs et les ristournes accordées à leurs membres. En effet le taux d'imposition applicable aux coopératives financières est très souvent le taux minimum applicable aux sociétés. La loi leur accorde cet avantage dans le but de permettre leur de se constituer une réserve de 5% de leur passif-dépôt. Il faut rappeler que les CFs (capital social) n'ont pas accès aux mêmes sources de capitalisation que les banques (capital action), leur capital étant essentiellement constituée de réserve générale. Mais certains acteurs comme le Mouvement Desjardins voudraient un ajustement du régime fiscal des coopératives financières pour tenir compte de la révision à la hausse des normes de capitalisation des institutions des dépôts. En d'autres termes, la norme de capitalisation de 5% est jugée obsolète et insuffisante pour les CFs. Par ailleurs, les ristournes accordées aux membres peuvent être aussi considérées comme avantage fiscal. La ristourne est en fait répartie proportionnellement au volume des opérations effectuées par chaque membre avec sa caisse. L'avantage fiscal vient du fait que les ristournes sont traitées comme des intérêts pour les membres et donc déductibles d'impôts pour les CFs.

Un autre point de différence entre CF et banque est l'allocation des fonds investis. Les CFs étant implantées dans des localités, l'argent collecté sert au développement économique de la communauté locale, alors que dans les banques, les fonds peuvent être investis dans des endroits qui n'ont aucun lien avec le développement local comme par exemple dans des secteurs industriels d'autres villes ou même à l'international. A titre d'exemple, le Mouvement Desjardins appuie le développement régional à travers 7 fonds privés : soit Desjardins capital de risque (propriété à 100% de la Fédération Desjardins du Québec) et de 6 fonds d'investissement régionaux Desjardins (propriété à 50% de la Fédération et à 50% des caisses des régions). Il y a également un fonds public : Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD) créé en en 2001 et placé sous la gestion de Desjardins Capital de risque.

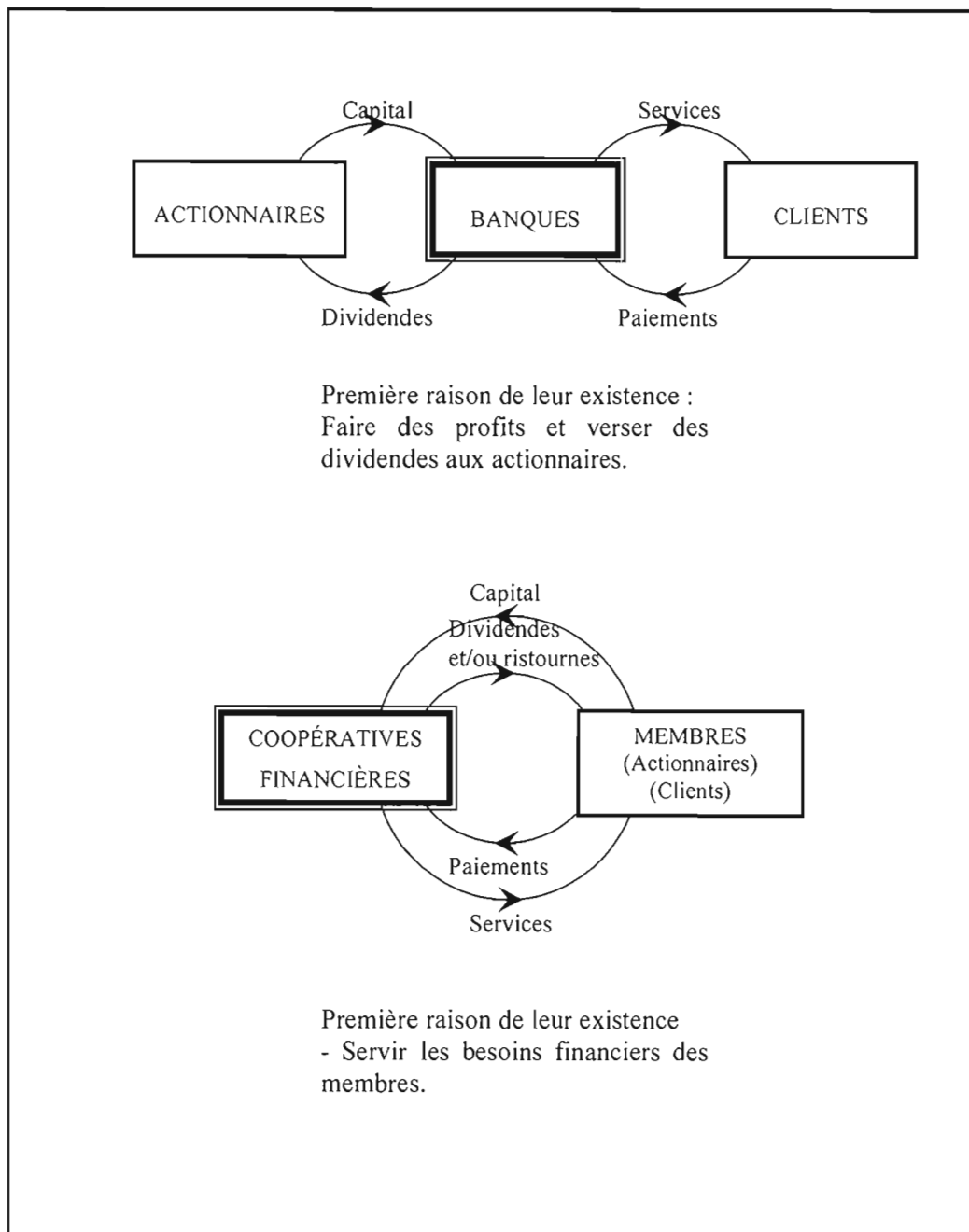
Le CRCD profite des crédits d'impôts gouvernementaux jusqu'à hauteur de 50% du capital levé chaque année (75 millions de dollars par an).

L'organisation des deux types d'entreprises (CF et banque) est aussi distincte. Par exemple pour ce qui est du droit de vote, au sein de la CF chaque membre a droit un vote. Donc aucun membre individuel ne peut éventuellement influencer les décisions de la coopérative. Mais du côté des banques, ce sont les personnes ayant le plus grand nombre d'actions et/ou de droits de vote qui peuvent influencer la politique stratégique de la banque.

En définitive, on peut dire que la différence majeure entre les coopératives financières et les autres institutions financières est le membre. Les membres disposent et opèrent démocratiquement leur propre institution financière avec la philosophie coopérative d'équité, égalité et entraide mutuelle. Les membres qui sont aussi actionnaires ont l'opportunité de guider leur CF en participant à des assemblées générales, en faisant entendre leurs opinions, en votant sur des règlements et en élisant des directeurs ou autres membres de comité pour agir en leur nom (Credit union are unique, de la Credit Union Central of Ontario).

Pour illustrer certaines différences entre coopératives financières et banques, voyons la figure 1.1.

**Figure 1.1**  
 Comparaison entre des institutions financières.  
 Coopératives financières et banques : Une différence évidente et très significative



Source : Credit Union Central of Ontario (adaptation).

### 1.3 Avantage coopératif

Les coopératives en générale et les CFs en particulier ont des avantages incontestables. Nous ne pourrions citer tous les avantages coopératifs de manière exhaustive, mais nous retenons quelques-uns des plus importants :

- Les coopératives aident au développement des entreprises privées communautaires et donnent la possibilité aux minorités et aux pauvres d'avoir accès à l'économie moderne.
- Elles font la promotion de la démocratie au sein des couches les plus faibles et renforcent la dignité humaine à travers l'entraide et l'action communautaire.
- Les coopératives sont efficaces et apportent des outils de développement pour alléger la pauvreté et accomplir des buts sociaux.
- Elles aident les gens à réaliser leur indépendance économique.
- Les coopératives apportent des emplois, un revenu, l'éducation fondamentale et une expérience démocratique.
- L'organisation en réseau des coopératives financières permet à la base coopérative d'être efficace, plus forte, productive tout en étant autonome.

La littérature sur l'avantage coopératif n'est pas très abondante. Nous avons choisi de présenter deux auteurs Balantzian (1997) et Spear (2000). Le premier aborde l'avantage coopératif du côté des organisations du capitalisme moderne, et le deuxième du côté des organisations à but non lucratif.

Selon Balantzian (1997), l'avantage coopératif prend progressivement la place de l'avantage concurrentiel de Porter. L'ouvrage de Balantzian est pertinent dans la mesure où il traite de l'importance de la coopération entre deux entités, en vue de l'accomplissement d'un intérêt particulier. « L'avantage coopératif fonde sa théorie sur la mobilisation des savoir-faire et savoir-être d'un monde maillé en réseau où chaque maillon de la chaîne des talents ajoutés compose un résultat final d'une extrême efficacité car l'union fait la force. » (Ibid., p.

10). Pour lui la coopération est devenue une nécessité aujourd'hui avec la mondialisation et la concurrence féroce que se livrent les entreprises capitalistes. Pour illustrer en partie ses dires, il fait référence au dilemme du prisonnier. Inventé par Merrill Flood et Melvin Dreher en 1950, ce dilemme montre comment la coopération est bénéfique. En fait le jeu se résume à interroger deux complices arrêtés par la police. Plusieurs situations se présentent alors aux complices, soit ils se trahissent chacun simulant l'innocence, ou ils avouent en même temps ou encore ils se taisent et coopèrent. Il s'avère que la stratégie de coopération est la plus payante. Il faudrait adopter une stratégie de confiance comme le dit Balantian. Il sera d'ailleurs question de confiance dans le paragraphe suivant lorsque Spear parle d'asymétrie d'information et de comportement opportuniste.

Spear (2000) a écrit un article très intéressant sur l'avantage coopératif (pour ce qui est des organisations à but non lucratif). Pour dégager les facteurs pertinents d'avantage pour les coopératives, il a examiné pourquoi les coopératives ont émergé comme une forme d'entreprise sociale. Il s'est basé sur la littérature économique traitant des coûts de transaction, de la théorie d'agence, de l'émergence et de la performance des organisations à but non lucratif. Spear (2000) divise les coopératives en deux principales catégories : les coopératives de consommateurs/utilisateurs (coopératives d'habitation, CFs, coopératives agricoles et mutuelles) et les coopératives de producteurs/fournisseurs. L'article s'intéresse en particulier aux coopératives de la première catégorie. Son analyse est très intéressante. Il dégage six avantages qu'une coopérative peut avoir :

- a. Les coopératives sont une solution aux défaillances du marché et aux états de crise. D'après Spear (2000), elles sont efficaces pour répondre à ces problèmes de marché en palliant entre autres aux problèmes sociaux et communautaires.
- b. Le deuxième avantage est la confiance. Cet avantage fait ressortir les termes d'asymétrie d'information et de comportement opportuniste. En effet dans une transaction, il se peut que l'acheteur possède moins d'informations que le vendeur, dans ce cas, ce dernier (ayant une rationalité limitée) pourrait être tenté d'exploiter l'avantage d'informations qu'il a sur l'acheteur pour vendre un produit qui ne



correspond pas à toutes les conditions de la transaction. Les coopératives en tant qu'organisations à but non lucratif sont des structures auxquelles les gens ont plus tendance à avoir confiance (moins susceptibles d'avoir des comportements opportunistes) que les autres types d'organisations (à but lucratif). Les valeurs coopératives aussi mettent en avant la confiance qui aide à ne pas s'engouffrer dans des contrats à long terme (Ibid., p.521).

- c. L'avantage de l'entraide : les coopératives constituent un bon moyen pour construire l'esprit d'entraide des individus. Elles sont un instrument efficace pour assister les personnes les plus faibles à combattre le pouvoir excessif du marché.
- d. Le quatrième avantage est le relationnel ou l'avantage du capital social. Les coopératives sont construites sur la solidarité dans la communauté, elles se créent ainsi des relations solides dans les communautés et construisent un capital social pour développer une société civile meilleure et améliorer la performance économique (Ibid., p.521). De plus, le capital social apporte une capacité complémentaire pour les coopératives d'améliorer leur gestion de contrat et les défaillances de gouvernance.
- e. L'avantage dit de la participation et des valeurs coopératives. Par définition, les coopératives sont participatives, elles permettent aussi aux gens d'être autonomes, suscitant ainsi une utilisation efficace des ressources que ces personnes apportent à l'organisation (Ibid., p.522). L'autonomisation des utilisateurs et les valeurs éthiques des coopératives apportent ainsi des récompenses aux membres (qui sont les propriétaires et les clients de la coopérative).
- f. Le sixième avantage est celui de l'efficacité sociale. Ceci génère des externalités positives et des bénéfices sociaux à travers l'autonomisation et les liens communautaires. *Cet avantage serait plus visible s'il y avait un développement en parallèle d'instruments pour évaluer non pas seulement l'efficacité économique, mais aussi l'efficacité sociale.* Spear (2000) propose l'audit social ou de nouvelles méthodes de comptabilité sociale (responsabilité sociale).

#### 1.4 Historique de la coopérative financière

Jusqu'ici, nous nous sommes penchés sur ce qui fait la spécificité des coopératives financières du point de vue de la définition d'abord du terme, des différences entre coopératives financières et les autres institutions financières et des avantages coopératifs. Pour finir ce chapitre, nous allons retourner aux sources de la coopérative financière voir à qui doit-on la fondation de ce mouvement mondial. Notre allons nous concentrer par la suite sur les adaptations de la CF au Canada, en faisant une différence entre la province du Québec et le reste du Canada.

##### 1.4.1 Naissance de la coopérative financière

L'origine des coopératives financières se trouve en Europe (Clark, 1943 ; Axworthy, 1981 ; Poulin, 1990). En fait, le mouvement coopératif doit son émergence à quelques individus qui voulaient aider des paysans, consommateurs, producteurs ou simples citoyens à sortir de leurs situations précaires due à une récession généralisée en Europe, vers 1830. Ces leaders du mouvement coopératif de leur temps (et actuels aussi dans une certaine mesure) sont : Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Hermann Schulze-Delitzsch, Luigi Luzzatti, Leone Wolleberg, Luigi Cerutti. Les deux premiers étaient allemands, et les trois autres italiens. Ils ont tous développé un modèle qui avait un but précis (voir Appendice B pour certaines caractéristiques de modèles de coopératives financières).

Le premier modèle à être développé était celui de Raiffeisen. Il était le maire de Flammersfeld, Heddesdorf en Allemagne. À la fin des années 1840, à une période de dépression généralisée et de crise agricole, Raiffeisen a remarqué que lorsque les fermiers avaient un peu d'argent, ils avaient également d'autres actifs qui pouvaient servir de base à un crédit (Clark, 1943, p.237). Étant également sensible à la condition des fermiers, qui étaient victimes d'usuriers, Raiffeisen a créé une coopérative d'emprunt en 1849 (les banques Raiffeisen auront leur caractère distinctif en 1864). Selon lui, les deux piliers de la banque coopérative qui porte également son nom sont : la Christianité et la Loyauté (Axworthy,

1981, p.73). C'est la raison pour laquelle, les membres avaient un engagement illimité envers la coopérative, donc au-delà de leur part sociale (minimum de 2,5\$). Chacun était solidaire des dettes des autres. Pour diminuer les risques, la sélection des membres était faite sur la base de la personnalité, de la modération, de la ferveur religieuse et de sa réputation générale dans le village (Clark, 1943, p.237). Les coopératives Raiffeisen qui se créaient avaient en commun le fait qu'elles soient de petites tailles, rurales (base paroissiale) et ont un esprit philanthropique. Cependant, les emprunteurs étant pauvres, la plupart des dépôts venaient des riches, qui ont finalement contrôlé les coopératives (Axworthy, 1981, p.73). Les gestionnaires ou directeurs n'avaient pas droit à une rémunération, la seule exception était le trésorier (Axworthy, 1981 ; Clark, 1943). Les profits gagnés par les coopératives Raiffeisen n'étaient pas distribués aux membres individuellement, mais après allocation des fonds de réserves pour mauvais crédit, le reste était affecté aux besoins collectifs des membres et à la communauté (Clark, 1943, p.237). Des intérêts étaient payés sur les comptes de dépôt. Pour avoir un compte de dépôt il ne fallait pas être nécessairement membre. Par contre pour être membre et avoir un emprunt, il faudra acheter des parts (Ibid.). Les banques populaires Raiffeisen ont pris beaucoup d'ampleur non seulement en Allemagne mais aussi aux Pays-Bas. On trouve actuellement un peu partout dans le monde des coopératives financières qui sont une adaptation de ce modèle.

Le deuxième allemand à avoir inspiré le mouvement des CFs a été Schulze-Delitzsch. Le modèle dont il est fondateur porte son nom. Contemporain de Raiffeisen, Schulze-Delitzsch, maire de Delitzsch a persuadé (en 1850) certaines personnes (faisant partie de la bourgeoisie) à mettre une somme d'argent à la disposition d'artisans nécessiteux (Ibid., p.236). Il avait en fait la volonté d'atténuer le chômage. Les artisans empruntaient pour acheter des outils et des matériaux. L'organisation de Schulze-Delitzsch passa d'un financement philanthropique, à une coopérative autogérée et autosupportée, seulement après deux ans d'existence. Pour être autonome, la coopérative Schulze-Delitzsch a dû fixer entre 75 et 250\$ le prix d'une part (Ibid., p.237), ce qui était relativement chère à l'époque et limitait par conséquent les membres de la CF aux riches. Pour avoir accès à un prêt dans une coopérative Schulze-Delitzsch, il fallait en être membre. Ces membres étaient d'habitude des

petits industriels et des marchands. Les coopératives se trouvaient en zone urbaine. Comme pour les coopératives Raiffeisen, les membres du modèle Schulze-Delitzsch avaient un engagement illimité envers le passif de la coopérative. La philosophie qui supporte cela, c'est qu'elle offre plus de sécurité pour les emprunts auprès d'autres institutions financières (Ibid.). Les coopératives payaient des dividendes sur les parts, et constituaient aussi des réserves sur les bénéfices. Leurs principes opérationnels étaient : entraide, autogestion et auto-responsabilité (Axworthy, 1981, p.83). Mais d'après Axworthy (1981), les coopératives n'ont pas réussi à accomplir le but « social » de Schulze-Delitzsch. Elles devraient cibler les exclus du système capitaliste en les aidant à satisfaire leurs besoins économiques.

Les modèles italiens de coopérative financière sont adaptés de leurs homologues allemands pour répondre à des besoins particuliers. Luigi Luzzatti a ainsi transformé le modèle de Schulze-Delitzsch, en abaissant le montant des parts, en encourageant les emprunts de petits montants, en limitant l'engagement des membres aux montants de leurs parts. Luzzatti qui était devenu le ministre des finances et premier ministre d'Italie a permis l'essor du mouvement coopératif italien. Les coopératives financières Luzzatti se situaient en zone urbaine, mais se concentraient sur des personnes modestes (Clark, 1943, p.239 ; Axworthy, 1981, p.74). Les autres leaders italiens : Wolleberg et Cerutti s'étaient inspirés du modèle de Raiffeisen. Cependant, Wolleberg s'était plus focalisé sur une occupation commune (fermiers) et minimisait l'importance d'être en zone rurale, au contraire de Raiffeisen qui mettait en avant la religion (base paroissiale). Cerutti était demeuré attaché à l'appartenance religieuse (catholique) comme critère de regroupement des coopératives financières.

#### 1.4.2 Évolution des coopératives financières au Canada

Les coopératives financières au Canada ont une histoire plus que centenaire et intéressante à voir de plus près. En effet, plusieurs auteurs (Clark, 1943 ; Axworthy, 1981, Poulain, 1990) considèrent que l'histoire de la coopérative financière moderne a commencé

au Québec avec Alphonse Desjardins. La genèse des caisses populaires au Canada est intimement liée à l'histoire des coopératives de crédit en Allemagne et en Italie (Clark, 1943 ; Axworthy, 1981 ; Poulain, 1990). La première caisse populaire au Canada (et en Amérique du Nord) a été créée au Québec par Alphonse Desjardins en 1900.

Décortiquons l'histoire des caisses populaires Desjardins puis celui des credit unions dans le Canada anglophone, pour mieux comprendre l'évolution du mouvement coopératif dans son ensemble au Canada.

Le mouvement Desjardins est né au tout début du XX<sup>ème</sup> siècle à Lévis. Son fondateur, se documente beaucoup sur les coopératives de crédit en Europe. En effet, Raiffeisen, Schulze-Delitzsch, Luzzatti, Wollemborg, Cerutti ont été sa source d'inspiration (Ibid.). Des Pionniers de Rochdale, Desjardins a pris les principes coopératives fondamentales (un membre, un vote...) ; de Raiffeisen il a adopté la base territoriale de la coopérative : la paroisse ; de Luzzatti, il a pris l'engagement limité à la part sociale et l'emprunt d'honneur ; de Schulze-Delitzsch, il a mis l'accent sur l'épargne (Axworthy, 1981, p. 74). Donc contrairement aux coopératives des modèles Raiffeisen et Schulze-Delitzsch, les membres des caisses populaires québécoises, n'étaient responsables de leurs engagements qu'à hauteur de leur part sociale dans la caisse. De plus ils pouvaient se retirer et obtenir alors le remboursement de leur part sociale.

L'Église jouera aussi un rôle très important dans le développement du jeune mouvement québécois, avec notamment l'aide bénévole en ressources humaines (plusieurs prêtres et abbés ont joué un rôle primordial dans la gestion des caisses en plus du fait que les caisses étaient organisées par paroisse comme celles de Raiffeisen). De la création de la première caisse populaire jusqu'à 1920, Desjardins donnera toute son énergie et tout son temps libre au maintien, à la consolidation et au développement des caisses populaires (Poulain, 1990). L'objectif de Desjardins était « d'assurer la protection des intérêts économiques des travailleurs et petits producteurs, de plus en plus menacés par la concentration du pouvoir économique et par les abus du capitalisme qui ne subissait alors aucune contrainte. » (Ibid., p. 11). À sa mort en 1920, 140 caisses populaires étaient

fonctionnelles au Québec. Chacune d'elle était indépendante, le prix des parts était minime, des dividendes étaient payées aux membres, les dépôts étaient acceptés des membres seulement, les emprunts étaient accordés pour la production et d'autres buts (Clark, 1943, p. 239).

Le rêve de Alphonse Desjardins aurait été de créer une fédération centrale regroupant toutes les caisses et un système d'inspection afin d'assurer leur sécurité financière. Cependant, la situation économique dans les années 20 n'était pas favorable. À la mort de Desjardins, plusieurs observateurs croyaient que le mouvement québécois des caisses populaires n'allait pas connaître un grand essor. Clark (1943, p. 239) paraphrase Bergengren (1936) en ces termes : « le mouvement des coopératives financières au Québec était l'œuvre de cet homme seul. Aucun autre leader n'a pris sa relève, et avec sa mort, le mouvement des caisses populaires au Québec est pratiquement à sa fin » (traduction libre). Du fait que certains leaders (Raiffeisen, Schulze-Delitzsch, Desjardins...), par leur seul effort, sont arrivés à faire la promotion des coopératives financières, les observateurs avaient tendance à surestimer leur importance dans le développement des coopératives (Ibid.). Pour Clark, loin de minimiser leur impact, ces leaders sont des agents catalyseurs dans le processus social de mettre les emprunteurs et les prêteurs ensemble.

Il faudra attendre le début des années 30 pour voir une évolution fulgurante des caisses populaires et avec la deuxième guerre mondiale (les emplois créés pour les travailleurs et les marchés pour les petites entreprises) nous assistons à un renouveau du mouvement coopératif québécois. Le système d'organisation (structure basée essentiellement sur les unions régionales, qui deviendront par la suite des fédérations, ces dernières constitueront à partir de 1932, la fédération provinciale, qui sera la confédération à la fin des années 90) adopté dans les années 20 commence alors à porter ses fruits (Poulin, 1990). Une des caractéristiques essentielles du mouvement des coopératives financières au Québec est le nationalisme qui anime les dirigeants et autres propagandistes. Selon Poulin (1990), l'indépendance économique est le thème central de la propagande des caisses populaires. Ainsi, la population québécoise devrait être libérée du capitalisme monopolistique et du capital étranger. C'est le nationalisme du Canada français qui est mis en avant, doublé d'un souci de bien être social.

Les caisses populaires sont les coopératives financières les plus nombreuses au Québec. Dans le reste du Canada (anglophone), Moses Coady et le mouvement Antigonish ont joué un rôle primordial dans le développement des CFs communément appelées credit unions. À la fin des années 20 et début des années 30, l'extension de l'université St Francis Xavier en Antigonish, Nouvelle Écosse, était impliquée dans des programmes d'éducation pour adultes (Axworthy, 1981, p.76). Ils formaient des petits groupes d'étude dans plusieurs communautés rurales pour réfléchir sur les problèmes économiques et les méthodes pour les résoudre. La base des groupes d'étude était les coopératives, c'est ainsi qu'est né le mouvement Antigonish. Les CFs ont joué un rôle crucial dans ce mouvement et ont contribué considérablement à l'expansion de la philosophie des credit unions à travers le Canada (Ibid.). Les caractéristiques principales des coopératives financières Antigonish étaient qu'elles étaient rurales, de petites tailles et avaient une communauté d'intérêt et d'esprit. Elles avaient des pratiques de prêt flexibles et plus important encore étaient vues comme une part importante du processus éducationnel et comme étant un moyen qui permet aux gens de prendre en main leur propre destinée (Ibid., p. 77). Par ailleurs, il faudrait avoir à l'esprit que les CFs du Canada anglais ont majoritairement une structure à la base de laquelle on retrouve les CFs autonomes, au milieu les centrales provinciales et au sommet la centrale canadienne (Credit Union Central of Canada-CUCC).

D'après Girard (1999), en rapport avec sa population le Canada français a 2,7 fois plus de coopératives que le Canada anglais. Et d'après certaines statistiques, 65% de la population québécoise est membre d'une caisse populaire. En mettant en parallèle l'évolution du mouvement des coopératives d'épargne et de crédit du Canada français avec celui du Canada anglais nous pouvons affirmer que les conditions économiques (conjoncture, environnement) et législatives étant partout les mêmes, leurs différences se situent dans leur modèle d'organisation.

## CHAPITRE II

### CONSTATS SUR LA RÉALITÉ COOPÉRATIVE AU CANADA

Avant d'aborder plus en profondeur les modèles d'organisation (chapitre 3) et la performance (chapitre 4) des coopératives d'épargne et de crédit canadiennes, voyons la réalité coopérative au Canada. C'est-à-dire comment sont regroupées les coopératives dans les différentes provinces, quel est leur nombre, qui sont les membres ?

Par la suite nous verrons les réglementations en matière de coopérative financière (provinciales et fédérale) puis nous terminerons par la sécurité des dépôts de membres avec l'assurance dépôt dans les provinces et l'avenir des CFs du Canada avec le concept de banque coopérative.

#### 2.1 Description par province des coopératives

Les coopératives financières sont très importantes pour l'économie canadienne. Mais leur influence serait moindre sans le dynamisme des coopératives non financières qui offrent des biens et services à une frange importante de la population. Selon une étude du Secrétariat aux Coopératives du Gouvernement du Canada effectuée par McCagg (2004), 5 719 coopératives non financières totalisaient 16,806 milliards de dollars d'actif sous gestion et 5,084 millions de membres (données de 2002). Ces coopératives œuvraient dans les domaines aussi variés que, la vente de détail, l'agriculture, l'habitation, la fabrication et les soins de santé (voir Appendice C pour le nombre de coopératives non financières ainsi que les membres, le nombre d'employés, le revenu et l'actif total de ces coopératives en fonction de la province).

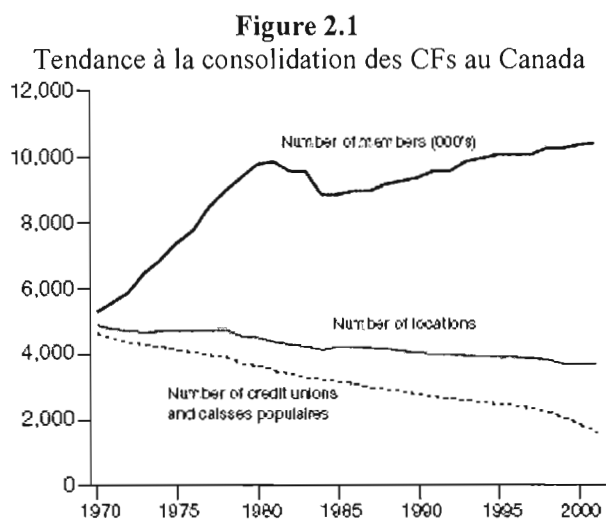


Dans ce qui suit, nous allons aborder d'abord le poids des coopératives d'épargne et de crédit dans le système financier canadien en termes d'actifs et de capital. Dans un second temps, nous nous pencherons sur les types de produits/services offerts dans les coopératives financières. La plupart des données viennent du Ministère des Finances du Canada et de la Credit union central of Canada.

L'engouement pour les coopératives financières au Canada est sans égal ailleurs dans le monde. En 2001, au Canada, le nombre de credit unions et caisses populaires s'élevait à plus de 1 595, soit 681 credit unions et 914 caisses populaires exploitant ensemble plus de 3 600 points de service et 4 100 guichets automatiques (Ministère des Finances, 2003 : [www.fin.ca.ca/toctf/2003/ccu\\_f.html](http://www.fin.ca.ca/toctf/2003/ccu_f.html)). La tendance est à la consolidation pour les CFs (voir figure 2.1 illustrant cette tendance) comme les autres secteurs de services financiers. Toujours d'après le Ministère des finances, les CFs sont passées de 2 700 en 1990 à 1 595 en 2001. La consolidation du secteur continue avec 1 158 CFs (credit union et caisses populaires) en 2005. Les points de services ont diminué de peu en passant de 3 600 en 2001 à 3 465 en 2005. Presque un tiers de la population, soit 10 millions de personnes, sont membres d'une coopérative de crédit, et 26% des canadiens avaient pour principale institution financière une coopérative de crédit. Mais ces chiffres cachent une tendance plus prononcée dans certaines provinces. Ce n'est qu'au Québec et en Saskatchewan que la part de marché des coopératives d'épargne et de crédit est plus importante avec 35 % des actifs des institutions de dépôt. Leur part de marché est d'environ 20% en Colombie Britannique. Par ailleurs, la part de population membre d'une coopérative financière est de 70% au Québec et de près de 60% en Saskatchewan (voir ci-dessous la figure 2.2 sur le pourcentage de la population membre d'une CF selon la province). Ces provinces semblent donc avoir une tradition d'épargne collective plus poussée que les autres. L'appendice D donne un aperçu du poids des coopératives d'épargne et de crédit dans le secteur financier canadien en 1997.

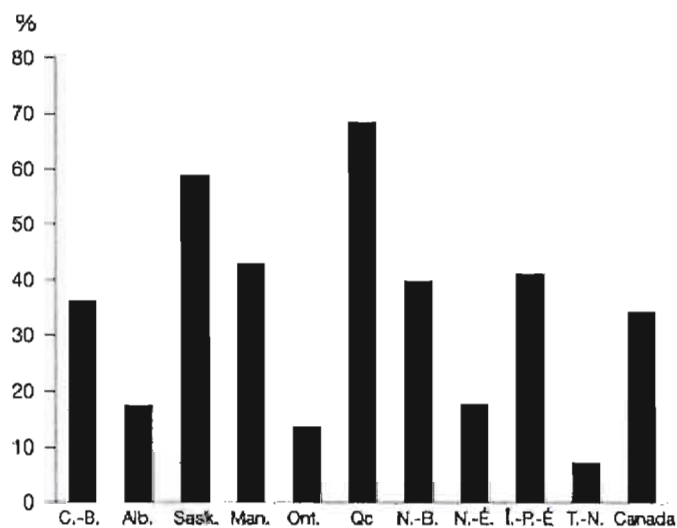
Le mouvement des caisses populaires a pris une proportion importante dans la province du Québec avec le Mouvement Desjardins. Ce mouvement s'étend à d'autres parties francophones dans des provinces à majorité anglophone. Mais, dans son ensemble, le

Canada anglais adoptera la formule credit union (les provinces où les caisses populaires jouent un rôle non négligeable en dehors du Québec sont : l'Ontario, le Nouveau Brunswick et le Manitoba).



Source : Ministère des Finances du Canada.

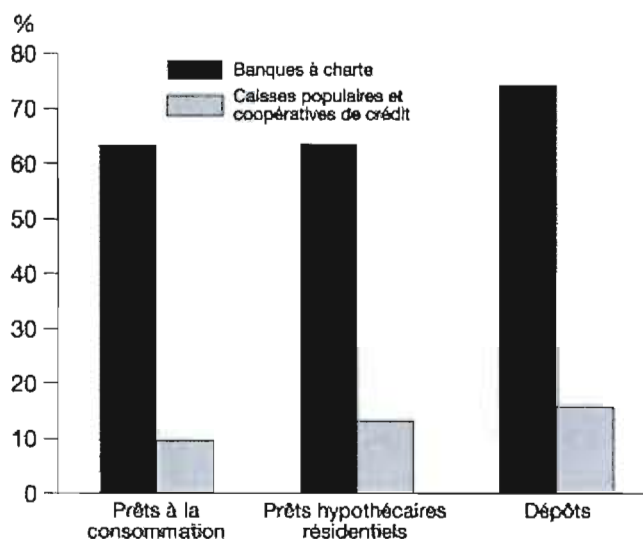
**Figure 2.2**  
 Pourcentage de la population membre d'une CF (2001)



Sources : Credit Union Central of Canada et Statistique Canada,  
 Ministère des Finances du Canada.

En terme d'actifs, les coopératives financières représentent une part non négligeable du secteur financier canadien surtout comparativement aux banques – selon le ministère des finances du Canada, les CFs représentaient 10% de l'actif national des institutions de dépôt. D'après la revue de la banque du Canada, les coopératives financières détiennent des parts non négligeables dans les produits tels que : les dépôts, les hypothèques résidentiels et les prêts à la consommation. La figure 2.3 ci-dessous donne une image des parts de marché des banques et les coopératives financières en 2001 dans les produits précités.

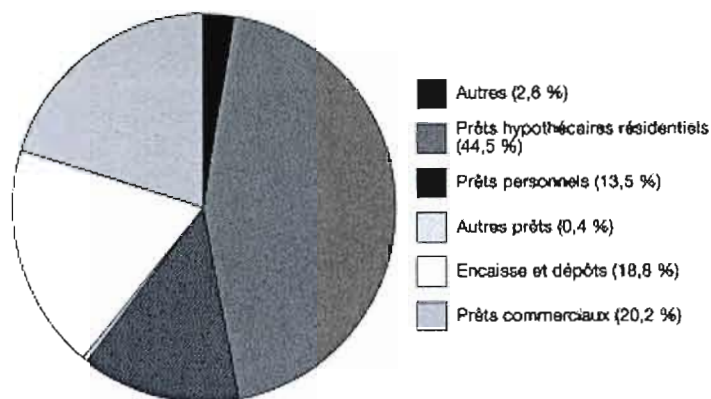
**Figure 2.3**  
Part de marché des CFs et des banques à charte (2001)



Sources : Banque du Canada, Ministère des Finances du Canada.

Parmi les coopératives financières, le mouvement Desjardins se détache du lot car il est un gros joueur dans la cour des institutions de dépôt. Consolidé, il est la sixième institution financière au Canada. Bien qu'ayant des institutions de taille comparable aux banques, les coopératives financières suivent les principes de la coopération. Leur objectif est de fournir aux membres des produits et services de dépôt et de prêt. En visionnant la figure 2.4 nous pouvons constater que l'actif des coopératives financières est constitué essentiellement de prêts (hypothécaires, commerciaux, personnels) et des encaisses et dépôts auprès d'autres institutions financières.

**Figure 2.4**  
Répartition de l'actif des CFs (2001)



Sources : Credit Union Central of Canada,  
Ministère des Finances du Canada.

Comme nous l'avons dit précédemment, les coopératives ont pour vocation de combler les besoins de leurs membres. De plus, elles ont une solide implantation locale et sont proches des communautés qui en sont aussi propriétaires. Les coopératives de crédit et les caisses populaires innovent constamment pour offrir à leur clientèle des produits uniques tels que les comptes d'épargne à intérêt quotidien, l'épargne retraite, les ristournes offertes aux membres propriétaires... De plus, les clients ont la possibilité d'avoir : des hypothèques avec des options avantageuses et une marge de crédit. La liste ci-dessous récapitule les services offerts par les coopératives financières à travers leurs réseaux et points de services locaux.

Services offerts par la plupart des Coopératives financières, à travers leur réseau ou des alliances avec certains partenaires spécialisés :

- Comptes d'épargne et comptes chèques ;
- Comptes de dépôts à terme ;
- Régime enregistré d'épargne retraite (REÉR), Fonds enregistré de revenu de retraite (FERR), Régime enregistré d'épargne étude (REÉE) ;
- Produits et services d'affaires ;
- Services financiers agricoles ;
- Emprunts, lignes de crédit et hypothèques ;
- Cartes de crédit ;
- Solutions de placements ;
- Services de courtage de valeurs mobilières ;
- Services de fonds mutuels ;
- Cartes de débit ;
- Services de planification de retraite ;
- Conseils financiers ;
- Services de gestion financière ;
- Services de fiducie et d'assurance ;
- Services au client en succursale, électroniquement, par Internet ou par téléphone.

Les CFs sont de redoutables concurrents non seulement pour les banques, mais également pour les sociétés de courtage, de fiducie et d'assurance. Leur longue liste de produits et services le prouve en partie. Par ailleurs, leur service au client/membre est un avantage concurrentiel du fait de leur particularité sociocommunautaire. Mais la concurrence féroce dans les services financiers fait en sorte que les banques cherchent aussi à fidéliser leur clientèle (Lévesque et Malo, 1994). Cependant, les consommateurs sont plus satisfaits de la qualité des services offerts par les coopératives financières comparativement à celle des banques (selon la CUCC). Est-ce à dire, que les coopératives financières ont la passion du client comme le soutient Coté (1997) ? Selon lui la passion du client doit reposer sur l'écoute obsessionnelle de ce dernier.

Les PME commerciales et agricoles représentent une clientèle importante pour les caisses populaires et les coopératives de crédit. En effet ces entreprises, ont le plus souvent besoin de financer leur développement. Leurs demandes rencontrent le plus souvent l'offre des coopératives financières qui œuvrent pour le développement local avec des prêts plafonnés la plupart du temps à 1 million de dollars.

Bien qu'ayant des clients fidèles et satisfaits, les coopératives financières ont des dépenses d'exploitation supérieures à celles des banques comme l'illustre le tableau 2.1 ci-après.

Il ressort de ce tableau que les marges nettes d'intérêt des caisses et coopératives de crédit sont plus importantes que celles des banques. Par contre, cet avantage est compensé par des dépenses d'exploitation plus élevées pour les premières. Dans une perspective plus élargie, nous pouvons observer d'après la figure 2.5 que les bénéfices des coopératives financières de même que ceux des banques (par extension) dépendent de l'activité économique et des marchés financiers (Ministère des finances du Canada). La figure montre l'évolution des bénéfices des coopératives financières sur une période de 11 ans de 1990 à 2001. Les bénéfices des CFs ont ainsi suivi les ralentissements économiques et financiers des années 1993-1994 et 1997.

**Tableau 2.1**  
Marge d'intérêt nette et dépense d'exploitation  
(Pourcentage de l'actif total)

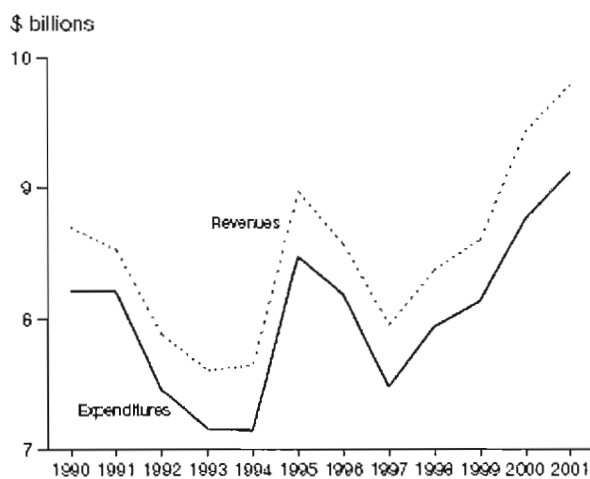
	Marge d'intérêt nette	Dépenses d'exploitation
Banques	2,2	2,2
Coop. de Crédit et Caisses Pop.	3,5	3,4

Source : Conference Board du BSIF.

Par ailleurs en termes de revenus les coopératives financières n'ont pas la même structure que les banques à la charte. Contrairement à ces dernières (dont les revenus autres

que les revenus nets d'intérêt sont en augmentation), les revenus des CFs financières proviennent essentiellement des revenus d'intérêt. En 2001, les recettes étaient constituées à 78% de revenus nets d'intérêt (CUCC). La figure 2.6 donne un aperçu imagé des sources de revenus dans les CFs. Toutefois, selon le Ministère de finances, cette tendance commence à changer. Certaines coopératives financières offrent maintenant des services (de courtage, d'assurance...) comme la vente des fonds communs de placement, la gestion de patrimoine ou l'assurance. Ces services sont offerts par les CFs du Québec et de la Colombie Britannique.

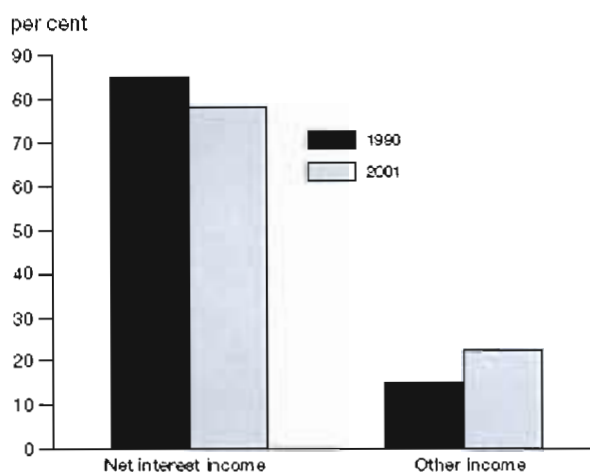
**Figure 2.5**  
Revenus et dépenses des CFs



Sources : Credit union central of Canada  
Ministère des finances du Canada.



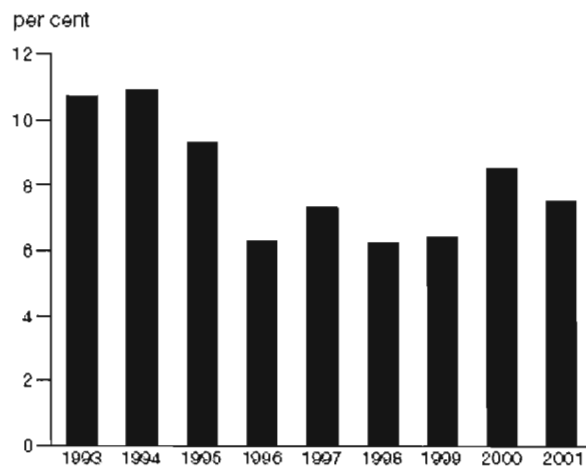
**Figure 2.6**  
Sources de revenus des CFs



Sources : Credit union central of Canada,  
Ministère des finances du Canada.

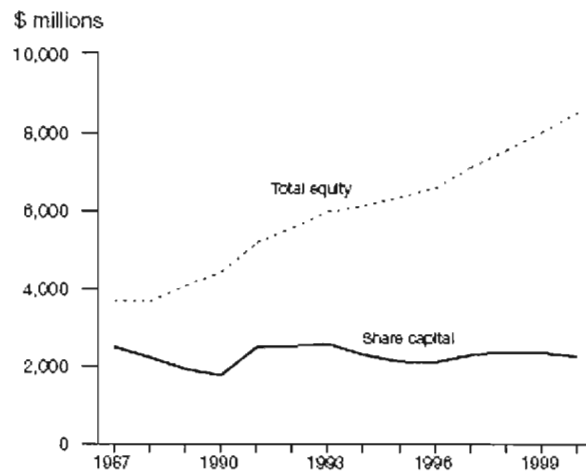
Dans la même lancée, le rendement sur les capitaux propres (ROE) des coopératives financières serait inférieur à celui des banques. Toujours est-il que le ROE des CFs aurait diminué entre 1993 et 2000 de 11% à 7,8%. Cette tendance aurait été observée dans d'autres secteurs économiques. La raison est, d'après le Ministère des finances du Canada, le ralentissement de l'économie mondiale à cette période là. La figure 2.7 présente un aperçu visuel de ce ralentissement pour les coopératives financières canadiennes. Quant à la figure 2.8, elle présente la structure de capitalisation des CFs canadiennes dans la mesure où certains observateurs ont remarqué que la majorité des CFs s'autofinancent avec les bénéfices non repartis et non avec le capital social. Il y a néanmoins de fortes différences entre les CFs. En effet, selon le Ministère des finances, certaines ont de la difficulté à financer leur forte croissance par les bénéfices non repartis alors que d'autres ont des capitaux propres excédentaires.

**Figure 2.7**  
Rendement des capitaux propres (ROE) des CFs (2001)



Sources : Ministères de finances du Canada  
Credit union central of Canada.

**Figure 2.8**  
Total des capitaux propres et du capital social des CFs (2001)



Sources : Ministères des finances du Canada  
Credit union central of Canada.

Après avoir eu une idée de l'état des coopératives financières au Canada, voyons quelques chiffres qui permettent de connaître leur « l'identité » par province (tableaux 2.2, 2.3 et 2.4). La plupart des credit unions et caisses populaires sont le plus souvent organisées en réseau. La majorité fait partie soit d'une fédération provinciale ou d'une centrale provinciale. Au niveau fédéral on retrouve la CUCC qui regroupe neuf centrales provinciales et une fédération. Il y a également la fédération Desjardins qui regroupe 'presque' toutes les caisses populaires du Québec (nous reviendrons plus en profondeur sur l'organisation territoriale des CFs dans le chapitre 3).

Certaines provinces ont des particularités qu'il est important de noter :

- Dans certaines provinces comme l'Alberta et la Colombie Britannique, le nombre de coopératives financières selon les organes de tutelle des deux provinces diffère de celui de la centrale. La différence est de une ou deux coopératives en plus ou en moins par rapport aux nombres publiés par la centrale. Il peut y avoir plusieurs explications. Ceci peut être dû aux regroupements de credit unions ou encore à des chiffres non mise à jour de part et d'autre.
- Au Nouveau Brunswick, en Ontario et au Manitoba, nous avons la cohabitation des deux types de coopératives financières au Canada : les caisses populaires (dans les milieux francophones) et les credit unions (anglophones). Les caisses populaires sont affiliées au Mouvement Desjardins du Québec alors que les credit unions le sont à la Credit Union Central of Canada. Au Nouveau Brunswick, les coopératives sont divisées principalement en deux réseaux : la credit union central of New Brunswick et la fédération des caisses populaires acadiennes. C'est également le même cas de figure au Manitoba, c'est-à-dire les deux réseaux. Par contre en Ontario, il y a une multitude de réseaux de CFs. Nous avons la centrale ontarienne de credit union et l'alliance des caisses populaires de l'Ontario membres de la CUCC. La fédération des caisses populaires de l'Ontario affiliée au Mouvement Desjardins et des credit unions qui ne font pas partie des deux principaux réseaux canadiens (Fédération Desjardins du Québec et la CUCC).

- Enfin au Québec, nous considérons que la quasi-totalité des caisses populaires fait partie du Mouvement Desjardins. Les caisses forment la Fédération des caisses populaires Desjardins.

**Tableau 2.2**  
Données par province sur les CFs affiliées à la CUCC (2005)  
(Chiffres en millions de \$)

Province	Nombre de CFs	Membres	Centres de service	Actifs totaux	Dépôts	Prêts
AB	53	591 616	208	10 918\$	9 873\$	9 075\$
CB	52	1 538 501	352	36 026\$	32 121\$	29 737\$
ÎPÉ	10	63 261	15	613\$	564\$	458\$
MB	57	514 179	177	10 170\$	9 268\$	8 519\$
NB	23	123 219	44	890\$	831\$	653\$
NÉ	34	169 479	83	1 389\$	1 276\$	1 019\$
CU*	172	1 226 303	524	16 335\$	14 519\$	13 619\$
ON						
CP*	13	67 977	26	806\$	720\$	638\$
SK	100	526 540	330	9 403\$	8 363\$	7 240\$
TNL	14	43 495	43	538\$	505\$	434\$
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>4 864 570</b>	<b>1 802</b>	<b>87 088\$</b>	<b>78 040\$</b>	<b>71 392\$</b>

\* CU pour credit union et CP pour caisses populaires  
Sources : CUCC, Rapports Financiers des centrales.

**Tableau 2.3**  
Données par province sur les CFs affiliées à la Fédération des caisses Desjardins et autres non affiliées (2005)

Province	Nombre de CFs	Membres	Centres de service	Actifs totaux	Dépôts	Prêts
MB	7	31 000	29	613\$	562\$	521\$
NB	33	196 845	85	2 105\$	1 844\$	1 699\$
CU	22	210 058	97	3 379\$	3 261\$	1 814\$
ON						
CP Féd.	24	164 586	59	2 599\$	2 186\$	2 120\$
QC	544	5 194 936	1 393	83 320\$	66 551\$	70 091\$
<b>Total</b>	<b>630</b>	<b>5 797 425</b>	<b>1 663</b>	<b>92 216\$</b>	<b>74 404\$</b>	<b>76 245\$</b>

Sources : CUCC, Rapports Financiers des centrales et fédérations.

**Tableau 2.4**  
Chiffres totaux sur les CFs par province canadienne (2005)

Province	Nombre de CFs	Membres	Centres de service	Actifs totaux	Dépôts	Prêts
AB	53	591 616	208	10 918\$	9 873\$	9 075\$
CB	52	1 538 501	352	36 026\$	32 121\$	29 737\$
ÎPÉ	10	63 261	15	613\$	564\$	458\$
MB	64	545 179	206	10 783\$	9 830\$	9 040\$
NB	56	320 064	129	2 995\$	2 675\$	2 352\$
NÉ	34	169 479	83	1 389\$	1 276\$	1 019\$
ON	231	1 668 924	706	23 319\$	18 191\$	20 686\$
QC	544	5 194 936	1 393	83 320\$	66 551\$	70 091\$
SK	100	526 540	330	9 403\$	8 363\$	7 240\$
TNL	14	43 495	43	538\$	505\$	434\$
<b>Total</b>	<b>1 158</b>	<b>10 661 995</b>	<b>3 465</b>	<b>179 304\$</b>	<b>152 444\$</b>	<b>147 637\$</b>

Les chiffres sur l'Ontario sont provisionnels  
Sources : CUCC, Rapports Financiers des centrales.

## 2.2 Les réglementations en matière de coopératives financières

La législation sur les coopératives (dans son sens large) est importante non seulement pour les coopératives elles-mêmes, mais aussi pour les membres et l'ensemble de la société. En effet, elle paraît primordiale, surtout avec l'avènement des changements politiques, économiques et sociaux de ces dernières années. Ainsi selon Benoît Levesque et Daniel Côté (Monzon et Zevi, 1995, p.1) « À la différence des années 1960 et même 1970 alors qu'il existait un certain consensus sur les valeurs et principes coopératifs, les législateurs ne peuvent plus se laisser guider par les seuls valeurs, principes et règles reconnus par l'ACI ». Un peu partout dans le monde, on constate des refontes dans la législation des coopératives (Gagnon et Girard, 2001, p.21-22). Selon Girard, les refontes sont soit faites parfois en amont (celles qui viennent du législateur et ont pour buts de conditionner les pratiques coopératives) soit en aval, en s'inspirant du mouvement coopératif. Ils notent un allègement des dispositions réglementaires et une tendance des législations à encourager la concentration de pouvoir. Par ailleurs, il semble y avoir deux conceptions de la législation coopérative : une

conception minimaliste et une conception maximaliste (Côté et Levesque, 1995 ; Monzon et Zevi, 1995). Ces deux documents ont été rédigés dans la foulée des réactions à la déclaration sur l'identité coopérative (chapitre 1). Ces documents sont essentiels à la compréhension de la législation des coopératives.

Dans le cas d'une conception minimaliste, la loi devrait se limiter à fixer les règles d'organisation claires et pratiques avec l'assentiment des personnes intéressées (Jacques Moreau repris dans Côté et Levesque, 1995, p.3). Par conséquent, la spécificité coopérative serait reconnue à travers les efforts de promotion des fédérations ou autres comme le conseil de la coopération. Pour ce qui est de la conception maximaliste, la loi devrait viser à traduire « en droit positif les valeurs et principes coopératifs sans se limiter à l'opinion des intéressés puisqu'une telle loi concerne également l'ensemble de la société. » (Ibid., p.4). Ainsi, la législation répondrait à deux exigences : d'une part elle reconnaîtrait la spécificité coopérative, et d'autre part, elle répondrait à une demande de contrôle de la part de l'État pour s'assurer de cette reconnaissance, avec les avantages qui lui sont associés (exemption fiscales, subvention...) n'est pas utilisée au détriment de la société (Monzon et Zevi, 1995, p.3).

En outre, il semble y avoir trois approches pour élaborer ou réviser une loi sur les coopératives (Côté et Levesque, 1995 ; Monzon et Zevi, 1995 ; Gagnon et Girard, 2001). Ces approches sont :

- L'approche déontologique qui se fonde sur les valeurs et principes coopératifs. Elle ferait appel à la méthode idéal-déductive (Monzon et Zevi, 1995, p.5). Cette approche serait à la base de la plupart des législations coopératives. Elle s'est maintenue aussi longtemps qu'il y avait un consensus sur les valeurs et principes coopératifs (Ibid., p.5).
- L'approche utilitariste ou conséquentialiste qui met l'accent sur la compétitivité. Elle ferait appel à une méthode pragmatique-inductive. « la révision de la loi consiste alors à reconnaître les innovations relativement spontanées et, dans le meilleur des cas, ce qui est devenu la coutume. » (Côté et Levesque, 1995, p.6).

- L'approche systématique qui essaye de mettre en exergue la spécificité organisationnelle des coopératives. Ainsi pour caractériser la coopérative, les tenants de cette approche considèrent plus les documents qui montrent la spécificité de la coopérative, au lieu de mettre l'accent sur les valeurs ou les exigences du marché et de l'environnement.

Côté et Levesque qui font partie des vulgarisateurs de ces approches montrent leur préférence pour l'approche systématique, quoiqu'ils admettent que dans la pratique, on ne se limitera pas à une seule approche (Gagnon et Girard, 2001, p. 22).

Au Canada, la législation et la réglementation des institutions financières sont organisées autour des quatre piliers traditionnels des services financiers à savoir les banques, les fiducies, les assurances et les valeurs mobilières. Les coopératives financières entrent dans la catégorie des banques (Credit Union Central of Ontario). Chaque type d'institution financière est réglementé selon la législation provinciale et/ou fédérale. Les sociétés de fiducie, d'assurance et le réseau des coopératives financières sont réglementées au niveau provincial et fédéral. Pour les sociétés de fiducie et d'assurance qui ont une charte fédérale, la réglementation fédérale a tendance à l'emporter sur la provinciale. Et pour ce qui est des CFs, à cause de leur structure comportant plusieurs niveaux, certains niveaux sont réglementés par la législation provinciale et d'autres par la réglementation fédérale. Au niveau fédéral, il y a cinq catégories de législation qui touchent les services financiers. Ce sont :

- la loi sur les associations de coopératives de crédit et caisses populaires,
- la loi sur sociétés de fiducie et d'emprunt,
- la loi sur les banques,
- la loi sur les compagnies d'assurance,
- et la loi sur les sociétés de valeurs mobilières.

Selon le groupe de travail sur l'avenir du secteur financier (*L'amélioration structurelle de la réglementation*), le secteur des services financiers serait assujéti à deux types de réglementations : une réglementation du comportement du marché qui a pour but de protéger



les clients effectuant une opération particulière, et une réglementation prudentielle qui « vise à maintenir la solidité des institutions financières et la fiabilité du système financier dans son ensemble » (Ibid., p.8). Ces deux types de réglementation sont suivis par les organes dédiés au sein des deux paliers de gouvernement (fédéral et provincial).

Au niveau provincial, chaque province a sa loi sur les coopératives financières (locales, les centrales et fédérations) qui relèvent d'elle (voir plus loin le tableau 2.5 sur les compétences des provinces en matière de réglementation des coopératives). Les gouvernements provinciaux ont le pouvoir de supervision et de surveillance sur des coopératives financières ainsi que leur réseau. Le rôle du gouvernement est entre autre d'assurer la conformité des coopératives financières aux bonnes pratiques financières. Dans la plupart des provinces, les coopératives financières doivent engager des auditeurs externes pour préparer leurs états financiers. La centrale nationale (CUCC) et les centrales sous juridiction fédérale sont inspectées par le bureau du superintendant des institutions financières au niveau fédéral pour des raisons prudentielles. Les organes réglementaires de chaque province conduisent aussi annuellement une inspection des coopératives financières qui se trouvent sur leur territoire.

La loi sur les coopératives de crédit au niveau fédéral gouverne la centrale nationale (CUCC) et la relation entre elle et ses membres. Elle donne les lignes directrices sur la manière selon laquelle, la centrale nationale pourrait investir dans les emprunts commerciaux, l'immobilier ou dans les parts sociales d'autres entreprises. Cette loi régleme aussi les pouvoirs d'investissement et d'affaire des centrales provinciales et de la centrale canadienne (d'après un document d'information de la Credit Union Central of Ontario). Toujours selon la centrale de l'Ontario, la loi fédérale sur les coopératives de crédit limiterait les centrales provinciales (à réglementation fédérale) et la centrale nationale à deux domaines d'affaires à savoir :

- Fournir des services financiers aux membres, aux entités dans lesquelles elles ont un investissement substantiel, aux caisses d'épargne et autres entreprises coopératives,
- Et fournir des services administratifs, éducationnels, promotionnels, techniques et consultatifs à ces organisations.

Cette loi empêche ces organisations d'engager directement une activité de fiducie, d'assurance ou de valeur mobilière avec des tierces parties. Cependant, certaines réglementations particulières des provinces font que les coopératives d'épargne et de crédit de la province peuvent offrir les services d'assurance, par exemple, directement dans leurs succursales. C'est le cas au Québec avec le mouvement Desjardins. Par contre dans cette province, les banques à la charte ne peuvent pas offrir de service d'assurance dans leurs succursales (Lévesque et Malo, 1994, p.2). Il faudrait signaler que la déréglementation du secteur financier au Canada en 1992 a éliminé les cloisons traditionnelles des services financiers. Cette déréglementation était en fait le résultat de deux documents publiés par le gouvernement au cours des années 80 : le livre vert (1985) et le livre bleu (1986) qui examinaient la situation du secteur financier (*L'amélioration structurelle de la réglementation*, groupe de travail sur l'avenir du secteur financier, 1998). En conséquence, les banques, les sociétés de fiducie, les sociétés d'assurance et les sociétés de valeurs mobilières peuvent se faire la concurrence en offrant des produits et services de l'autre. Les coopératives financières qui sont également des acteurs incontournables du secteur financier peuvent offrir tous les services (ou presque) offerts par chacun des quatre piliers traditionnels. Néanmoins, les CFs offrent parfois certains services par l'intermédiaire de sociétés filiales (c'est le cas de la Fédération Desjardins du Québec dont les caisses locales profitent de services de filiales comme valeurs mobilières Desjardins ou Desjardins sécurité financière) ou des sociétés partenaires comme Concentra Financial (fiducie et autres services financiers) et CUMIS Group (assurance), pour ce qui est des CFs dans les autres provinces (et faisant partie ou non de la CUCC).

Le décloisonnement du secteur financier a permis la concentration ou le regroupement des institutions de service financier en de grandes entités pour faire face à la mondialisation et à la libéralisation de l'économie. Nous avons souligné un peu plus haut à la section 2.1 sur

la description des coopératives, la tendance à la consolidation dans le secteur des coopératives de crédit au Canada. En effet, la réglementation actuelle des coopératives financières leur permet de s'adapter à leur environnement socio-économique qui est sans cesse changeant. Le Projet de loi C-8 qui est rentré en vigueur en octobre 2001 modifie la loi sur les associations coopératives de crédit et donne aux coopératives financières, centrales et fédérations de nouvelles possibilités et pouvoirs en matière commerciale (document d'information du ministère des finances sur les CFs, 2003). Toujours d'après le ministère de finances :

En vertu la nouvelle loi, une association fédérale, au moins deux centrales provinciales ou au moins 10 coopératives de plus d'une province peuvent constituer une association fédérale dotée de pouvoirs commerciaux élargis, y compris la possibilité d'offrir des services de détail par l'entremise d'une association de détail. Le principal but des ces nouvelles mesures consiste à renforcer le secteur coopératif et à promouvoir une plus grande concurrence au sein de l'industrie canadienne de services financiers.

**Tableau 2.5**  
Régimes de réglementations des centrales et fédérations provinciales

<b>Provinces</b>	<b>Réglementations</b>
Alberta	Provinciale et fédérale
Colombie Britannique	Provincial et fédéral
Île-Prince Édouard	Provinciale
Manitoba	Provinciale et fédérale
Nouveau Brunswick	Provinciale
Nouvelle Écosse	Provinciale et fédérale
Ontario	Provinciale et fédérale
Québec	Provinciale et fédérale
Saskatchewan	Provinciale et fédérale
Terre Neuve Labrador	Provinciale

### 2.3 La couverture des dépôts : l'assurance dépôts

Nous ne pourrions terminer ce chapitre sans aborder le thème de l'assurance dépôts (AD). En effet, il est devenu presque impossible de traiter du secteur des services financiers en général et de celui des coopératives financières en particulier sans parler de l'assurance dépôts ou des fonds de stabilisation. Ainsi, selon Moysey (1998), la presque totalité des pays industrialisés s'est dotée d'une forme d'assurance dépôts. Cependant, il serait intéressant de voir ce qui justifierait l'AD, quelles sont ses conséquences sur le fonctionnement du marché financier, quelles sont les bonnes pratiques en matière d'assurance dépôts et quelles critiques certains auteurs lui font ?

Selon Moysey (1998), les auteurs spécialisés au Canada et aux États-Unis trouvent quatre raisons pour appuyer l'AD. Ces raisons sont :

- offrir une protection contre les retraits massifs, c'est-à-dire contre les problèmes systémiques ;
- protéger les intérêts des petits épargnants moins avertis ;
- faciliter l'accès au secteur des services financiers et, de ce fait, favoriser l'intensification de la concurrence ;
- atténuer les pressions subies par l'État en vue de fournir une garantie intégrale, (Ibid., p.11).

Toujours selon le même auteur, les raisons évoquées au Canada pour justifier l'AD sont (presque) identiques. Elles pourraient se résumer à celles du livre blanc (1995) du gouvernement fédéral qui mettait en avant les justifications suivantes : protéger les institutions de dépôt, faciliter la création de nouvelles institutions financières et la protection de petits épargnants.

Les raisons avancées par Garcia (2000) sont plus générales et englobent celles avancées par Moysey (1998). En résumé, selon Garcia (2000) les raisons pour lesquelles, les pays établissent des systèmes d'AD seraient :

- apporter une protection de « consommateur » pour les petits déposants ;

- accroître la confiance du public et la stabilité systémique en établissant un cadre pour permettre aux institutions saines de ne pas pâtir des faillites des autres ;
- accroître l'épargne et encourager la croissance économique ;
- permettre aux institutions les plus faibles de concurrencer les plus grandes ;
- définir les frontières de l'exposition du gouvernement aux pertes en cas de faillite.

En somme selon Garcia (2000, p.4), les principales raisons à l'adoption d'un système d'AD sont la protection des petits épargnants et l'amélioration de la stabilité du système. Cependant, l'instauration de l'AD dans un système financier n'est pas sans conséquence.

Les différentes formes d'altérations du marché trouvées par Moysey sont :

- tendance des institutions assurées à prendre plus de risque qu'elles n'en prendraient si elles n'avaient pas été assurées ;
- resserrement de la marge nette d'intérêt de toutes les institutions financières à cause de la surenchère faite par des institutions faibles ;
- hausse des primes d'AD, à cause de la dégradation des normes de crédit des institutions les moins solides ;
- et attitude de « déresponsabilisation » des déposants qui auraient tendance à ne pas se sentir responsables envers leurs dépôts.

Selon une recherche de Fournier et Fischer (2002) sur les CFs et les banques, le risque moral des deux types d'institutions augmente à la suite de l'introduction d'un régime d'assurance dépôts. Toutefois, cette augmentation serait plus faible pour les CFs que pour les banques. Les auteurs soutiennent que la gouvernance est un élément essentiel dans l'élaboration d'un régime d'AD. Ils concluent en disant que le risque moral pourrait diminuer dans les CFs à l'aide d'incitatifs comme les primes ajustées au risque, un capital réglementaire ajusté au risque et possiblement des critères de réserve de liquidité.

Garcia (2000) a effectué une étude sur la pratique de l'assurance dépôts dans le monde. La recherche qui a été menée avec la collaboration du Fonds monétaire international a mis en lumière certaines conditions qui seraient nécessaires pour qu'un bon système d'AD puisse être mis en place. Ainsi d'après lui, un système de protection des dépôts pourrait aider à maintenir la stabilité du secteur financier s'il est introduit à un moment où les institutions financières sont solvables, avec le support d'une réglementation prudentielle et d'une supervision adéquate et s'il est accompagné par une politique bien formulée en matière de « prêt de dernier recours ».

Nous avons retenu une critique importante, dans le contexte canadien. C'est celle des auteurs Quigley, Mathewson et Carr (1994) repris par Moysey (1998). Ils affirment dans leur ouvrage commun (*Ensuring failure : Financial system stability and deposit insurance in Canada*) que l'instauration de l'assurance dépôt au Canada relève de motivations purement politiques. Ainsi, ils soutiennent que « L'assurance-dépôts a été instaurée parce qu'elle constituait un moyen pratique de subventionner certaines catégories d'institutions financières revêtant une certaine importance sur le plan politique » (traduction de Moysey, 1998). En outre, Moysey retient l'hypothèse de la motivation politique. Mais ce qu'il faudrait retenir de cette critique, c'est qu'elle pousse à la réflexion, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle, Moysey en fait part au Groupe de travail sur l'avenir du secteur financier. Pour arriver à leur conclusion, Quigley, Mathewson et Carr ont effectué une étude sur la période de 1923 à 1967. Ces deux dates étaient des points d'ancrage. La première date est relative à la faillite de la Home Bank et la deuxième est la date de création de la Société d'assurance dépôts du Canada. Selon Moysey (1998, p.12) leur trouvaille pourrait se résumer en trois conclusions, sachant que sur la période de l'étude, il n'y a pas eu de faillite bancaire :

- à l'époque, il n'existait pas d'assurance dépôts intégrale, donc par conséquent le système pouvait fonctionner efficacement ;
- les vérifications menées pour l'État et les actionnaires étaient des mesures de protection déjà efficaces ;
- il y avait également la sanction de l'État sur les fusions dictées par le marché.

Après ce bref aperçu sur les raisons justifiant la mise en place d'un régime d'AD, passons maintenant à la pratique de l'AD au Canada aux niveaux fédéral et provincial. Dépendamment des produits financiers dont ils disposent, les consommateurs canadiens sont protégés par plusieurs régimes d'assurance dépôt (*L'amélioration structurelle de la réglementation*, groupe de travail sur l'avenir du secteur financier, 1998). La société d'assurance dépôts du Canada (SADC) assure les dépôts des consommateurs dans les banques et autres institutions de dépôts fédérales, de même que certaines sociétés de fiducie provinciales. Les dépôts des membres des coopératives de crédit sont couverts par les fonds de stabilisation et/ou société d'assurance dépôts de leur province. Le montant de la couverture dépend de la province (voir le tableau 2.6 pour les montants de couverture par province). La couverture de base est valable pour un déposant par coopérative financière. Les types de produits/services couverts dépendent aussi de la province. Par exemple, le système d'AD des CFs dans les provinces de l'Île du Prince Édouard, de l'Ontario, de la Nouvelle Écosse et de Terre Neuve Labrador permettent aux déposants de protéger leurs régimes enregistrés d'épargne retraite ainsi que leurs fonds enregistrés de régime de retraite (document d'information du ministère des finances sur les credit unions et caisses populaires). Les produits/services qui ne sont pas assurés dépendent aussi des provinces, mais la plupart des systèmes provinciaux n'assurent pas les éléments suivants :

- les parts sociales (exception de l'Île du Prince Édouard) ;
- les comptes de dépôts en devise étrangère ;
- les sommes investies dans les hypothèques, les valeurs mobilières ;
- certains dépôts à terme (plus de cinq ans) ;
- comptes de régime enregistré (en dehors de provinces citées ci-haut).

Les fonds de protection des organes provinciaux (qui ont la charge de la couverture de dépôts) proviennent de primes annuelles versées par les coopératives de crédit. Dans le cadre de leur fonction de protection de l'épargnant et du système financier (d'ailleurs, selon la réglementation provinciale canadienne, les coopératives financières ont l'obligation de

s'assurer), les sociétés d'assurance dépôts ou fonds de stabilisation surveillent la performance financière des coopératives et peuvent intervenir dans leur gestion opérationnelle ou prendre des mesures drastiques comme l'annulation de leur assurance dépôts.

**Tableau 2.6**

Total des dépôts assurés (capital plus intérêts) selon les provinces canadiennes

Provinces	Dépôt maximum assuré
Alberta	Illimité
Colombie Britannique	100 000 \$
Île-Prince Édouard	60 000 \$*
Manitoba	Illimité
Nouveau Brunswick	60 000 \$*
Nouvelle Écosse	250 000 \$
Ontario	100 000 \$
Québec	100 000 \$
Saskatchewan	Illimité
Terre Neuve Labrador	250 000 \$

\*Nous ne savons pas si ce montant a été ajusté à celui de la SADC qui est de 100 000\$.



## 2.4 Avenir des coopératives financières canadiennes

La concurrence dans le milieu financier fait en sorte que les coopératives se regroupent de plus en plus pour faire face aux nouveaux défis. Peuvent-elles accroître leur taille tout en restant proches de leur communauté de base ? Faudrait-il changer la réglementation pour qu'elles puissent se constituer en banques coopératives ? Selon quelles modalités ?

### 2.4.1 La banque coopérative

Le mouvement coopératif au Canada est très porteur, mais il y a également des défis à relever surtout en ce moment de changement continu. Les coopératives financières devraient pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins du marché.

Des lois et règlements sont adoptés en vue de faciliter l'intégration des institutions financières dans le marché mondial et de faire face à la concurrence sans cesse grandissante. Après la déréglementation de 1992, la nouvelle loi sur les institutions financières est entrée en vigueur en fin octobre 2001. Les CFs étant des institutions particulières, elles étaient régies par la loi sur les Associations coopératives de crédit. Cette dernière a été modifiée par le projet de loi C-8. Le nouveau cadre législatif a ouvert la voie à une plus grande marge de manœuvre pour les CFs. La nouvelle loi donne par exemple la possibilité aux CFs de passer d'une organisation à trois niveaux vers une organisation à deux niveaux. Elle permet également à une association fédérale de devenir une association de détail qui fournit des services financiers directement au public (Ministère des finances). Elle introduit également le concept de banque coopérative.

Il y a actuellement un débat sur le sujet, mais avant d'aller plus loin, faisons un bref rappel sur ce concept de banque coopérative.

En décembre 1996, le gouvernement fédéral confie au groupe de travail sur l'avenir du secteur canadien des services financiers la tâche de produire un rapport avec des recommandations sur les différents secteurs. Un groupe de coopératives de crédit soumet alors au groupe de travail l'idée de la création de banques coopératives au Canada. Dans son rapport en automne 1998, le groupe de travail recommandera des changements

réglementaires en vue de permettre la création des banques coopératives. Mais les recommandations n'étaient pas vraiment précises sur le type de banque coopérative qu'il fallait créer. En juin 1999 paraît le document : *La réforme du secteur des services financiers canadiens : Un cadre pour l'avenir*. Dans ce document, le gouvernement réaffirme son intention de collaborer avec le mouvement coopératif à l'élaboration du concept de banque coopérative. Plusieurs modèles ont été proposés par divers groupes d'intérêt. Par exemple, deux modèles avaient été présentés : un modèle fédéré et un modèle individuel. Mais aucune n'a vraiment fait l'unanimité.

Le manque de consensus sur le sujet a poussé le gouvernement à proposer un processus de consultation afin d'encourager les débats, de générer des idées et d'aider à recueillir les commentaires des intervenants et les particuliers. Il a également pour but de voir s'il est possible d'arriver à un consensus sur le sujet.

Le document de consultation du gouvernement énonce certains principes clés que le concept de banque coopérative devrait avoir. Ces principes sont : amélioration de la structure de coût des coopératives de crédit, favoriser la coopération interprovinciale et fédérale, mesurer et considérer l'impact éventuel sur la sécurité et la solidité du régime des coopératives de crédit, respecter les principes coopératifs et arriver à un consensus entre les intervenants.

Voyons maintenant les différents modèles des banques coopératives qui sont dans le document de consultation avant de passer aux contributions. Les modèles suivants sont ceux qui revenaient dans les débats, ils servent à alimenter le débat. Ces modèles sont : la banque coopérative nationale, la banque coopérative fédérale et la banque coopérative individuelle. Selon le modèle de banque coopérative nationale :

Le gouvernement fédéral mettrait au point une législation visant à permettre à deux coopératives de crédit ou plus de transférer leurs actifs à une banque coopérative fédérale. Ces dernières deviendraient essentiellement une institution intégrée, avec une seule identité et image de marque. Les anciens bureaux des coopératives de crédit deviendraient des « succursales » de la nouvelle banque coopérative (Document de consultation sur les banques coopératives disponible sur le site du ministère des finances du Canada : <http://www.fin.gc.ca>).

Le modèle fédéral de banque coopérative met en avant le concept de plusieurs banques coopératives locales qui se regrouperont pour constituer une banque coopérative centrale. D'après le dernier modèle, les banques coopératives individuelles sont des coopératives de crédit qui deviendraient des banques coopératives individuelles à part entière.

#### 2.4.2 Synthèse sélective des contributions et prises de positions sur le débat par rapport à la banque coopérative

Les contributions sur ce sujet ont été très nombreuses et intéressantes. Nous avons fait un résumé sélectif dans le tableau suivant :

**Tableau 2.7**  
Synthèses des contributions et prises de position sur la banque coopérative

Auteurs des contributions	Aspects retenus
Alliance des caisses populaires de l'Ontario	L'alliance ne semble pas vraiment être pour l'idée d'une banque coopérative. Selon elle, la structure actuelle « pourrait être améliorée afin de permettre l'accès à l'ensemble des opportunités d'affaires présentes sur le marché canadien sans pour autant être dans l'obligation de devenir une banque. »*
Association des banquiers canadiens	L'association a eu deux contributions, la première un peu plus tranchante et moins développée que la deuxième. La première réitère l'attachement des banques aux lois et règlements qui les régissent et confirme leur volonté à ce qu'il n'y ait pas d'asymétrie dans la loi sur les banques. La deuxième tient compte des interventions déjà faites et donne l'opinion des banquiers sur : le capital, la liquidité, la réglementation, les taxes et l'assurance dépôt d'éventuelles banques coopératives.
Canadian association of insurance and financial advisors	Ce groupe d'intérêt ne soutient aucun des trois modèles proposés par le ministère de finance mais espère que ces modèles seront sécuritaires.
Centrale des caisses de crédit du Canada	Selon elle, il n'y a pas un besoin urgent dans leur système qui demande un changement vers une réglementation fédérale. Mais l'idée d'une banque coopérative fédérale est louable à la vue des changements, et évolutions dans le secteur financier. Par la suite, la centrale commente les principes proposés dans le document de consultation. Elle estime aussi un délai de 4 ans (finissant en 2006), le temps que le processus de discussion sur le concept prenne fin et que les lois sur les coopératives, et les banques, soient revues.
Mouvement des Caisses Desjardins	Le Mouvement Desjardins propose une autre appellation au concept de banque coopérative. Le terme banque devrait laisser la place à celui de coopérative canadienne de service financier (CCSF). Le Mouvement ne va pas dans le même sens que le document de consultation à plusieurs niveaux, par exemple tous les trois modèles du document de consultation sont remis en question puisque ne respectant pas les 4 principes énoncés par le Mouvement Desjardins. Selon lui la CCSF devra être une entité indépendante des caisses populaires ou coopératives de crédit mais tout étant en partenariat avec elles. La CCSF ne sera pas en concurrence avec les coopératives financières qui l'ont créée.

\*Réponse de l'alliance sur la question des banques coopératives : [http://www.fin.gc.ca/consultresp/CoopRespns\\_5f.html](http://www.fin.gc.ca/consultresp/CoopRespns_5f.html).

## CHAPITRE III

### ORGANISATION ET GOUVERNANCE

#### 3.1 L'organisation en réseau : Pour quelle valeur ajoutée

Dans ce qui suit, nous allons développer brièvement l'organisation de la coopérative. Ce type d'organisation s'applique non seulement à la coopérative comme unité mais aussi aux regroupements de coopératives (fédération et centrale). Après ce bref aperçu, nous passerons à la pertinence d'un réseau de coopératives financières interreliées. Qu'est ce que l'organisation en réseau apporte à chaque maillon ?

##### 3.1.1 L'organisation administrative de la coopérative

D'après Béland (1977), l'organisation administrative de la coopérative est en conformité avec les règles d'action essentielles de cette dernière, c'est-à-dire entre autres le pouvoir à la collectivité, la participation des membres à la gestion et aux décisions, le contrôle démocratique et le partage des responsabilités (Ibid., p.99). L'auteur en déduit que ce sont les membres qui ont le pouvoir dans la coopérative mais, que ce pouvoir peut être délégué pour la bonne marche de l'organisation. Les organes qui permettent le fonctionnement de la coopérative financière aussi bien au premier niveau (coopérative de crédit), qu'au deuxième (fédération ou centrale selon le cas) ou troisième niveau (voir section 3.3 sur pour les niveaux d'organisation du système des CFs au Canada anglais et au Québec) sont : l'assemblée générale souveraine, l'assemblée générale spéciale, le conseil d'administration, le conseil de surveillance, la commission de crédit et les autres commissions spéciales.

- L'assemblée générale souveraine : elle est la source de tous les pouvoirs. C'est elle qui exercerait l'autorité (Ibid., p.100). Les décisions de l'assemblée sont prises à la majorité des membres présents. Toutes les décisions prises lors de cette assemblée sont applicables à tous même les absents. Elle se réunit au moins une fois par an.
- L'assemblée générale spéciale : cette assemblée réunit l'ensemble des membres en cas d'urgence. Elle est convoquée par les membres ou les dirigeants de la coopérative, les premiers étant les mandants et les seconds les mandataires.
- Le conseil d'administration : la coopérative a elle aussi besoin d'un conseil d'administration, « l'administration des affaires courantes exige la nomination d'administrateurs. Ils seront élus par l'assemblée générale des membres et devront lui rendre compte » (Ibid., p.103). Les administrateurs n'ont pas en principe de pouvoir, c'est l'assemblée générale qui leur délègue ses pouvoirs.
- Le conseil de surveillance : ce conseil se charge de la surveillance des affaires de la coopérative et fait son rapport aux administrateurs ou à l'assemblée générale. Toujours selon Béland (1977) ce conseil serait né d'un souci de partage de responsabilités et non d'un sentiment de méfiance entre les coopérateurs.
- La commission de crédit : c'est encore le souci de partage de responsabilités qui a permis la création de cette commission. Cette responsabilité est laissée à quelques personnes qui évaluent les demandes de crédit. « cette commission peut approuver les prêts avec ou sans garantie, ou les refuser...le membre peut en appeler de leurs décisions au conseil d'administration et même, à la limite, à l'autorité souveraine qui est l'assemblée générale. » (Ibid., p.104). Comme le conseil de surveillance, la commission de crédit rend compte à l'assemblée générale.
- Les commissions spéciales : il est possible que d'autres commissions puissent être constituées pour faire face aux besoins de la coopérative. Ces commissions sont formées par le conseil d'administration qui confie le plus souvent une tâche bien précise à la commission spéciale.

### 3.1.2 Théories sur la gouvernance des coopératives

La littérature sur la gouvernance des coopératives et autres organisations à but non lucratif n'est pas abondante par rapport à celle qui existe sur les organisations privées à but lucratif. Cependant, même cette littérature fait l'objet de critiques. Elles reprochent aux écrits de simplifier les problèmes ou encore de sous-estimer les demandes conflictuelles et les pressions auxquelles les membres du conseil font face (Cornforth, 2004, p.12). Cornforth (2004) se sert de théories sur la gouvernance des entreprises pour construire un cadre permettant une bonne compréhension de la gouvernance des coopératives et des associations mutuelles. En effet, plusieurs théories concurrentes ont été élaborées dans le but de comprendre la gouvernance dans les entreprises. Après avoir passé en revue ces théories, Cornforth (2004) se rend compte que chacune des théories prise individuellement est unidimensionnelle et par conséquent, permet de voir juste un aspect particulier du rôle du conseil. Sachant qu'il est peu probable de trouver une théorie unificatrice permettant d'aborder la gouvernance, Cornforth (2004) développe un nouveau cadre conceptuel. Cette nouvelle perspective est une approche prometteuse selon lui. Il faudra se reporter à l'article pour le détail de la théorie de Cornforth. Cependant dans ce qui suit, nous allons aborder les théories sur la gouvernance d'entreprise qui ont servi de base à l'élaboration du cadre conceptuel de Cornforth (2004), et qui selon lui peuvent s'étendre à la gouvernance des coopératives.

Les différentes théories concurrentes passées en revue par Cornforth (2004) sont :

- La perspective démocratique (modèle démocratique) : c'est le modèle de gouvernance dans les coopératives et autres associations mutuelles. C'est le principe d'élection ouverte sur la base d'un vote pour une personne... (voir la section précédente sur l'organisation administrative de la coopérative).
- La théorie d'agence (modèle de conformité) : cette théorie suppose que le propriétaire (le principal) et le gestionnaire (agent) ont des intérêts différents. Donc les gestionnaires ont toujours tendance à agir dans leur intérêt propre et non pas dans celui des actionnaires. Selon cette perspective, la principale fonction du conseil est de contrôler les gestionnaires (Ibid., p. 14). En appliquant la théorie d'agence aux

coopératives on est amené à assimiler le membre/propriétaire au principal. Toutefois, la théorie d'agence est dans la logique de maximisation de l'intérêt des actionnaires et une logique de libre marché, donc par conséquent elle permet de mettre en place des politiques qui font agir les agents dans l'intérêt du conseil. Cette théorie n'est donc pas d'adaptable aux coopératives dans une certaine mesure. Par comparaison avec la logique dans les coopératives et les associations à but non lucratif, ces dernières n'ont pas pour but ultime la profitabilité, mais la maximisation du profit est un moyen pour une fin « plus noble » Cornforth (2004, p. 15). En outre, les parts de la coopérative ne sont pas transigées sur les marchés. Par conséquent, les gestionnaires n'ont pas la pression des marchés financiers et beaucoup d'autres contraintes (Ibid., p.15).

- La théorie de gérance – *stewardship theory* (modèle de partenariat) : cette théorie suppose des hypothèses contraires à la théorie d'agence. C'est-à-dire qu'elle suppose que les gestionnaires veulent faire du bon travail pour le bien de l'organisation. Ainsi, les gestionnaires, les actionnaires (ou les membres dans le cas de coopératives) sont vus comme des partenaires. Ici, le rôle du conseil est stratégique, les membres du conseil travaillent avec les gestionnaires pour améliorer la stratégie et ajouter de la valeur aux décisions. Dans cette perspective, les membres du conseil doivent être choisis sur la base de leur expertise et de leurs contacts. Mais cela amène des problèmes potentiels pour les coopératives. On ne peut pas savoir à l'avance si les membres choisis pour siéger au conseil ont les capacités nécessaires pour gérer le conseil de manière effective (Ibid., p.15-16).
- Théorie de dépendance de ressources (modèle de cooptation) : cette théorie voit les organisations comme interdépendantes avec leur environnement (Ibid., p.16). Les organisations dépendraient pour leur survie d'autres organisations et d'acteurs qui leur apportent des ressources. Dans cette perspective, le conseil est vu comme un moyen de réduire l'incertitude en créant des liens entre les organisations. La fonction principale du conseil serait de maintenir des bonnes relations avec les parties clés prenantes extérieures dans le but d'assurer des flux de ressources vers et sortant de l'organisation. Les membres du conseil sont élus en fonction de leur liste de contacts et capacité potentielle à coopter des influences extérieures. Pour les coopératives, la



gestion par leur conseil des dépendances extérieures est plus contraignante que pour les entreprises privées, du fait que les membres du conseil doivent être élus parmi le sociétariat de la coopérative. Cependant, Cornforth (2004) admet qu'il est possible pour les membres du conseil d'une coopérative de coopter des personnes qui apportent leur expérience et des contacts. Selon l'auteur, l'utilisation de cette stratégie n'est pas claire.

- La théorie des parties-prenantes (PP) (modèle des parties-prenantes) : elle se base sur le fait que les organisations devraient être responsables envers différents groupes dans la société et non envers les propriétaires seulement (Ibid., p.17). Cette théorie a été développée comme alternative au shareholder model. En fait, le rôle des conseils dans le modèle des PP est politique. Le conseil négocie et résout les conflits d'intérêts des différents groupes. Cependant, une contrainte des coopératives fait qu'elles élisent les membres du conseil parmi les membres. Or dans la perspective des parties-prenantes, plusieurs groupes d'intérêts doivent constituer le conseil. Selon Cornforth (2004, p. 18) il y a un autre problème qui surgit à l'intérieur de cette contrainte, c'est-à-dire la représentation dans les conseils des coopératives d'autres catégories de personnes comme les femmes et les jeunes.
- La théorie de l'hégémonie managériale (modèle « béni-oui-oui ») : elle fait référence à la thèse de Berle et Means en 1932 selon laquelle bien que des grandes compagnies sont légalement la propriété des actionnaires, ces derniers ne les contrôlent pas dans les faits. Certains des processus décrits par cette théorie sont pertinents pour les coopératives : par exemple la séparation des membres à qui l'organisation appartient de ceux qui la contrôlent et le professionnalisme de la gestion (Cornforth, 2004, p. 18-19).

Nous reprenons à l'appendice E un tableau de Cornforth (2004) qui reprend les différentes théories ci-dessus en donnant l'idée essentielle sur le rôle du conseil.

### 3.1.3 L'organisation en réseau

Turgeon (2002) a effectué une revue de littérature très intéressante sur les réseaux. En effet, elle aborde les réseaux en relation avec les coopératives financières. Elle se concentre plus précisément sur les réseaux fédérés de coopératives de crédit dans différents pays. Turgeon (2002) a reconnu que les auteurs ne donnent pas une définition claire et unique de la notion de réseau (le tableau 3.1 illustre les différentes définitions qu'a relevées Turgeon).

**Tableau 3.1**  
Terminologies et définitions de la notion de réseau

Termes	Définitions	Références
Network governance	Ensemble choisi, constant et structuré de firmes autonomes qui s'engagent à créer des produits et services sur la base de contrats implicites sans durée limitée dans le but de s'adapter aux contingences environnementales, de coordonner et de sauvegarder les échanges. Ces contrats sont socialement - et non légalement- irrévocables.	Borgatti, Hesterly & Jones (1997)
Business Group	Regroupement de firmes liées de façon formelle ou informelle par un niveau intermédiaire d'engagement.	Granovetter (1995)
Network / alliance	Forme de coordination ou d'intégration d'associations sans former d'unité commune entre les participants.	Johnstad (2000)
Fédération	Coopération inter-organisationnelle plus serrée étant donné l'établissement d'une unité coopérative, par laquelle des décisions communes d'engagement sont prises, des activités communes sont coordonnées mais où les participants sont autonomes autrement.	Johnstad (2000)
Network organizations	Entreprises capitalistiquement et juridiquement indépendantes, pouvant être spécialisées pour une tâche au sein d'une même chaîne de valeur.	Miles & Snow (1992)
Network forms of organization	Nouveau type de forme organisationnelle découlant de la présence d'interactions sociales au cours d'activités collectives entre des parties multiples.	Powell et al., (1996)
Interfirm Network	Arrangement institutionnel entre organisations distinctes caractérisées par une relation particulière entre les parties, un certain degré de réflexivité et une logique d'échange qui s'opère différemment selon les marchés et les hiérarchies.	Sydow & Windeler (1998)

Source : Turgeon (2002, p.58).

Cependant, elle propose une définition générale, qui est la suivante :

Les réseaux se définissent généralement par la multiplicité des manières par lesquelles un minimum de deux firmes ou de deux entités d'une organisation s'organisent pour obtenir un bénéfice mutuel. Les réseaux peuvent donc prendre une forme très différente selon le secteur d'activité dans lequel ils s'insèrent (Turgeon, 2002, p. 11).

Après avoir défini un réseau, l'auteure passe en revue différents points relatifs aux réseaux : les secteurs adoptant la formule réseau, la dynamique des réseaux, les conditions favorisant l'émergence d'un réseau, les avantages de la formule réseau, les paradigmes de l'entreprise réseau, les réseaux ou les autres formes d'échanges économiques, l'importance de la sélection du partenaire et les différents cadres d'analyse.

Dans ce qui suit, nous allons nous limiter à la dynamique, les conditions d'émergence, les avantages des réseaux et les formes d'échanges économiques. Nous allons également aborder les différents cadres d'analyse, surtout la théorie des coûts de transaction par la suite dans ce chapitre.

D'après Turgeon (2002), la plupart des réseaux seraient dynamiques. Donc l'évolution des réseaux est due à des forces endogènes et exogènes (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000).

Le tableau 3.2 suivant résume les forces créatrices des réseaux avec quelques exemples illustratifs.

**Tableau 3.2**  
La dynamique des réseaux

Types de forces	Descriptions	Exemples
Exogène	Ces forces englobent les chocs et les changements environnementaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La hausse de la concurrence japonaise suivie de la menace de protectionnisme commercial américain et européen a provoqué l'émergence d'alliances stratégiques dans l'industrie automobile au cours des années 80.</li> <li>- La découverte de la recombinaison génétique de l'ADN et d'autres biotechnologies (qui ont été exploitées par les nouvelles firmes biotechs) ont également provoqué un engouement pour les alliances.</li> </ul>
Endogène	Les liens formés ou dissolus par un acteur influencent non seulement son propre comportement dans les périodes subséquentes mais aussi ceux des autres membres du réseau.	Si un acteur décide de former une alliance, d'autres acteurs voudront faire de même et se joindre à lui, ce qui mènera la formation d'un dense réseau en peu de temps. C'est exactement ce qui est survenu dans l'industrie automobile durant les années 80.

Source : Turgeon (2002, p.60), adapté de Gulati, Nohria et Zaheer (2000).

Après avoir passé en revue les forces endogènes et exogènes qui sont à la base de la dynamique des réseaux, passons aux conditions qui permettent l'émergence d'un réseau.

Turgeon (2002) se base sur Borgatti et al., (1997) pour dégager quatre conditions d'échanges qui permettent l'émergence d'un réseau. Ces conditions sont : la spécificité de l'actif (asset specificity ou fabrication sur mesure), l'incertitude de la demande, la complexité de la tâche et la fréquence. Le tableau 3.3 résume les conditions d'échange citées plus haut.

**Tableau 3.3**  
Conditions favorisant l'émergence d'un réseau

Conditions	Explications
Incertitude de la demande	- La fluctuation rapide des connaissances et de la technologie raccourcit le cycle de vie du produit. (ex : biotechnologie) - La saisonnalité rend l'intégration verticale inefficace puisqu'il est difficile de prévoir les revenus étant donné la fluctuation des prix (ex : construction et pêche).
Complexité des tâches	Il s'agit du nombre d'intrants spécialisés différents nécessaires à la création d'un produit ou d'un service. La complexité des tâches combinée à la pression au niveau du temps fait en sorte que la coordination par une série d'échanges séquentiels est impossible. On privilégie donc la coordination d'équipes où les membres possèdent des expertises diversifiées (ex : industries cinématographique et automobile).
Fabrication sur mesure	La fabrication sur mesure implique des spécificités au niveau de la compétence du personnel (culture, habiletés, routines, travail d'équipe) puisqu'elle dérive des connaissances et des habiletés des participants (ex : construction et gestion de la qualité des procédés et des produits automobiles). Ce type de fabrication exige une forme organisationnelle qui favorise la coopération, la proximité et le transfert de connaissances tacites.
Fréquence	On entend par fréquence le nombre de fois que les parties concernées échangent entre elles. La fréquence permet de développer les compétences du personnel qui procède à son apprentissage par la pratique et d'approfondir l'interaction continue. Ainsi, il y a création d'échanges où l'identité de l'autre importe et engendre donc une augmentation du transfert de connaissances entre les parties.

Turgeon (2002, p.61) adapté de Borgatti et al., (1997).

Turgeon (2002) a également développé les avantages du réseau. En effectuant une synthèse des écrits sur le sujet, elle a dégagé quatre avantages stratégiques de l'adoption de la « formule réseau » et six autres avantages. Les avantages stratégiques sont :

- la réalisation d'économie d'échelle est l'un des objectifs stratégiques de toute entité commerciale ou coopérative. En fait elle permet une meilleure utilisation des ressources avec une efficacité et une efficience accrue. Les économies d'échelle sont réalisables dans toutes les activités d'une organisation.
- la maîtrise de la complexité des processus et des marchés : selon Turgeon (2002), c'est le progrès technologique et la mondialisation qui sont à la base de la complexité

dont les organisations actuelles font face. C'est donc en faisant des partenariats et des alliances que l'organisation peut réussir non seulement à offrir un produit avec un rapport qualité/prix supérieur mais aussi à s'adapter à l'évolution du marché.

- la réaction rapide face au changement : toujours d'après Turgeon (2002), les organisations doivent avoir une attitude proactive face au changement. Pour elle, l'accès et le partage de l'information dans le réseau sont des facteurs importants qui permettent de s'adapter aux changements. Les réseaux de coopératives financières canadiens sont très innovants dans le secteur des services financiers.
- l'augmentation de la flexibilité : « La flexibilité est d'une part la capacité d'une entreprise à accéder aux ressources dont elle a besoin, et d'autre part, l'adaptation de sa structure aux exigences de l'environnement », Turgeon (2002, p.16). L'organisation se doit donc d'augmenter cette flexibilité lorsqu'elle fait partie d'un réseau.

Les autres avantages sont :

- maîtrise des technologies d'avenir : cet avantage fait référence aux alliances ou autres partenariats pour faire la recherche et développement de certaines technologies coûteuses. Ainsi les organisations participantes tirent des bénéfices communs lorsque les recherches aboutissent.
- Accès à des sources variées de capital et de financement : Turgeon (2002) met l'accent ici sur les regroupements de PME pour augmenter leur chance d'avoir accès à des sources différentes de financement. En effet une PME seule dispose de moins de possibilités de financement qu'un regroupement. Cependant, il se pourrait que les coopératives financières soient une solution au financement des PME sous certaines conditions (voir Fischer, 1998 pour approfondissement).
- Profiter d'une expertise de pointe : les firmes devraient élargir leur partenariat aux domaines où elles ne disposent pas de compétences distinctives. Cela leur permettra de d'avoir des avantages concurrentiels. Dans le cas certaines credit unions (qui font partie de centrales), des partenaires comme le CUMIS ou le groupe Co-operator

apportent aux CFs des produits et des services qu'elles n'offrent pas. C'est ce qu'Allaire et Firsirotu (2004) appellent le champ stratégique élargi de la firme.

- Réduction de risques associés aux projets de la firme : en effet le regroupement de plusieurs organisations sur un projet commun permet la répartition du risque entre les différents partenaires dans le réseau. Turgeon (2002) soutient aussi que la formule réseau permet de réduire le risque face à la concurrence, dans la mesure où les partenaires créent des barrières à l'entrée dans un marché. Cependant, cet avantage pourrait être alors classé dans les avantages stratégiques. Car en créant des barrières à l'entrée les partenaires disposeraient d'avantages stratégiques remarquables sur les concurrents (voir Allaire et Firsirotu, 2004 pour plus de détails).
- Conquérir de nouveaux marchés : « les réseaux offrent la possibilité d'accéder rapidement et à moindre coût à de nouveaux marchés, que ce soit en passant des accords avec des distributeurs étrangers ou en cédant des licences d'exploitation. » Turgeon (2002, p. 18).
- Allègement de la structure interne de l'organisation : pour cela, l'organisation devrait améliorer le rendement des services et pallier aux lacunes de ces derniers (Ibid.). Pour y arriver, il y a deux possibilités : soit « utiliser toutes les ressources du réseau interne pour fusionner des unités, niveler des échelons hiérarchiques et favoriser la coopération entre tous les intéressés » (Ibid., p. 18), ou bien étendre la structure externe afin d'alléger la structure interne. Cette possibilité est liée en fait à l'avantage de l'expertise de pointe.

Nous ne pourrions finir cette partie sur l'organisation en réseau sans aborder des réseaux en relation avec les autres formes d'échange économiques. Ce point est intéressant car il y a souvent une confusion entre certains termes comme fédération, alliance, consortium et joint-venture. Le tableau 3.4 de Turgeon (2002) reprend les caractéristiques de chacun des termes cités ci-dessus.



**Tableau 3.4**  
Réseaux ou autres formes d'échange économique

Formes de partenariat	Caractéristiques
Fédération	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopération inter-organisationnelle qui comprend l'établissement d'une unité coopérative, par laquelle des décisions communes d'engagement sont prises, des activités communes sont coordonnées mais où les participants sont autonomes autrement.</li> <li>- Organisation de forme ascendante où les membres sont propriétaires et / ou contrôlent l'unité commune.</li> </ul>
Alliance	<p>Lien formel ou informel formé entre des nœuds industriels du réseau externe de l'entreprise, caractérisé par une relation de coopération. On nomme alliance stratégique une alliance à long terme à l'intérieur de laquelle le partage des risques et des bénéfices est convenu en fonction de son impact sur le devenir des partenaires.</p>
Joint-venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alliance formelle entre deux ou plusieurs entreprises, elle requiert un investissement de chacune des parties (ressources, compétences techniques, produits ou marques), dans le but de créer une nouvelle entreprise.</li> <li>- Se caractérise par le degré de contrôle de chaque partenaire, le montant des contributions au capital détenu par chacun d'eux et leur expertise technologique. La situation de conflit éventuel, l'ambivalence de la direction et l'ambiguïté des attentes des maisons mères sont autant de facteurs contribuant à augmenter ses difficultés de gestion (Su, 2000).</li> <li>- Type de partenariat de plus en plus adopté en raison de son avantage principal : le partage des risques et des investissements.</li> </ul>
Consortium	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alliance stratégique entre plusieurs entreprises qui unissent leurs ressources pour créer une nouvelle entreprise dans le but de réaliser un projet.</li> <li>- La nécessité de réunir plusieurs compétences est la raison d'être de cette forme d'alliance.</li> <li>- Les entreprises en interaction gardent toute leur indépendance.</li> <li>- L'équilibre des forces des partenaires d'un consortium exige souvent que la gestion soit confiée à un tiers étranger aux parties.</li> </ul>

Source : Turgeon (2002, p.62).

Les raisons pour lesquelles les coopératives financières se réunissent en réseau sont nombreuses. Desroches et Fischer – D&F (2003 et 2005) et Desrochers, Fischer et Gueyié – DF&G (2004) donnent certains arguments qui nous permettent de comprendre le pourquoi de l'intégration en réseau de certains systèmes de CFs dans le monde.

Le texte de Desrochers et Fischer (2003) essaye d'expliquer pourquoi le réseau semble être la forme préférée de gouvernance par rapport à la fusion ou le marché (Ibid., p.2). De plus, il fait une comparaison empirique entre le Mouvement Desjardins du Québec (fortement intégré) et le système de credit unions des États-Unis (faiblement intégré). Le cadre théorique de l'article est construit autour de l'économie des coûts de transaction.

En fait D&F (2003) dégagent un certain nombre d'hypothèses vérifiables dont voici trois des plus importantes : « i) Pour les petites coopératives financières, les différences d'efficacité seront relativement petites. ii) Les grandes institutions indépendantes devraient présenter une efficacité moindre que les institutions de taille comparable membres d'un réseau stratégique. iii) Les institutions membres d'un réseau devraient présenter une moindre variance en taille et en efficacité ». Les hypothèses ii) et iii) ont été testées dans la partie empirique de l'article. Ils ont ainsi trouvé entre autres que les coopératives financières du Mouvement Desjardins présentent une efficacité générale plus grande que celles du système des credit unions américains (Ibid., p.22). La proposition centrale de D&F (2003) est « qu'une intégration accrue permet d'atteindre une forme supérieure de gouvernance (en comparaison avec le marché ou les fusions) pour une gamme relativement large de risque contractuel et de taille des institutions. De plus, les réseaux constituent un substitut, basé sur la hiérarchie, aux mécanismes de contrôle lorsque la taille de l'institution affaiblit les mécanismes de gouvernance interne, décourageant la poursuite des objectifs secondaires et la préférence pour certaines dépenses des agents, deux phénomènes observés dans les grandes coopératives financières » (Ibid., p.22). Leur proposition principale a été vérifiée par les résultats empiriques.

Desrochers, Fischer et Gueyié (2004) part des considérations théoriques de D&F (2003) pour expliquer les faits empiriquement observés dans les systèmes de coopératives financières à travers le monde (DF&G, 2004, p.iii). La proposition fondamentale ainsi que les trois hypothèses de DF&G (2004) sont semblables à celles de D&F (2003). Cependant, au lieu de comparer le Mouvement Desjardins au système américain, le second article fait une

comparaison avec le système de credit unions ontarien. Les auteurs arrivent à la conclusion que le Mouvement Desjardins est plus performant que le système ontarien des credit unions.

Un autre article de Desrochers et Fischer, D&F (2005) se base toujours sur la théorie économique des coûts de transaction (TCT). Les réseaux de CFs sont considérés dans cette théorie comme des organisations hybrides. L'article se base sur deux idées essentielles : premièrement, les coopératives financières forment des réseaux pour contrôler l'incertitude et exploiter les économies d'échelle ; deuxièmement, la sévérité des risques contractuels dépend des conventions latérales entre CFs. Ces dernières dépendent aussi de caractéristiques spécifiques des produits objets de contrats latéraux. Mais elles déterminent la complexité organisationnelle des réseaux (Ibid., p. 19). Toujours selon les mêmes auteurs, les systèmes ou les groupes de CFs ont tendance à adopter le type d'organisation qui économise sur la rationalité limitée et l'environnement légal entre autres.

### 3.2 Types de réseaux de coopératives financières à l'échelle mondiale

#### 3.2.1 Cadre théorique à la base des modèles

Le cadre théorique sur lequel se base D&F (2003 ; 2005), DF&G (2004) est essentiellement celui de l'économie des coûts de transaction. Nous allons reprendre dans cette sous-section les grandes lignes de la théorie des coûts de transaction (TCT) qui ont permis aux auteurs ci-dessus de construire une théorie sur les réseaux coopératifs.

La structure en réseau est une forme générique organisationnelle au même titre que le marché et les hiérarchies. Elle est appelée sous le terme hybride dans la TCT. Chaque forme est supportée et définie par un type de contrat distinctif (D&F, 2003, p. 2). Pour le marché, le contrat est de type classique (transaction « discrète » et son application est assurée par le tribunal), concernant les hiérarchies, le type de contrat est relationnel et pour ce qui est de la forme hybride, le contrat appliqué est de type néoclassique (Ibid.). Toujours selon les auteurs

(mais en reprenant Macneil, 1978), ce dernier type de contrat permet d'entretenir une relation à long terme, avec deux caractéristiques :

- des écarts dans la planification des réponses des différentes parties contractantes,
- une panoplie de processus et de techniques utilisés par les initiateurs du contrat pour créer la flexibilité et éviter les écarts.

Les auteurs ajoutent que les parties contractantes sont autonomes, mais qu'une structure de gouvernance est mise en place pour fermer les écarts de planification et résoudre les conflits. Par extension, les contrats néoclassiques semblent donc être le type de contrat utilisé dans les relations entre les coopératives financières et par conséquent dans leur réseau (les réseaux de CFs sont un cas particulier des formes hybrides organisationnelles). La relation contractuelle sur laquelle le modèle se concentre est celle qui se passe entre les CFs – elle est dite horizontale, par contraste avec la relation verticale dans l'analyse « faire ou acheter » entre le fournisseur et l'acheteur - (D&F, 2005, p.2). Dans ces contrats latéraux (ou horizontaux), il se développe entre les parties (CFs individuelles du premier niveau – voir la section 3.3 où nous décrivons les différents niveaux au Canada anglais et au Québec) une dépendance mutuelle latérale (D&F, 2003, p.4). Et cette dépendance mutuelle viendrait d'impératifs économiques de production. Ceux-ci pousseraient les CFs à joindre leurs forces pour exploiter les économies d'échelle et réduire l'incertitude dans l'acquisition des inputs et la gestion des infrastructures requises pour accomplir le processus d'intermédiation (Ibid., p. 4). L'incertitude est une des trois dimensions importantes dans la TCT. Les autres dimensions sont la fréquence de la transaction et la spécificité de l'actif (asset specificity). Comme la spécificité de l'actif qui accepte plusieurs distinctions (le site, physiques...), l'incertitude provient certainement de plusieurs sources (Ibid., p. 5). Le risque d'appropriabilité (appropriability hazard – AH) fait partie de celles-là. D'après D&F (2005), l'AH apparaît lorsque la contrepartie agit de manière opportuniste dans le but de s'approprier la rente générée par l'alliance. Lorsque ce type de risque grandit (accroissant ainsi la dépendance mutuelle entre les CFs), le besoin d'introduire des mécanismes coopératifs d'adaptation et toute une panoplie d'outils hiérarchiques abordés dans la littérature sur les joint-ventures et alliances (D&F, 2005, p. 3) s'accroît. Un autre élément qui joue un rôle essentiel dans la théorie de D&F est : les préférences de dépenses (expense preferences – EP). Ce type de coût

organisationnel apparaît lorsque les gestionnaires poussés par leur attitude opportuniste et leur rationalité limitée poursuivent des objectifs secondaires (D&F, 2003, p.6). D'après D&F (2005) : « la poursuite des objectifs secondaires s'accroît avec la diffusion de la propriété. Celle-ci augmente la discrétion managériale et dans le cas des institutions coopératives, est positivement corrélée à la taille de l'institution » (Ibid., p. 3).

Au fur et mesure que la complexité des éléments objets de l'alliance et de la technologie utilisée augmentent, l'AH augmente aussi. La CF doit alors choisir entre trois options :

- rester avec des relations contractuelles au jour le jour qui sont de plus en plus inadéquates pour la nature à long-terme de la collaboration ;
- s'engager dans des alliances qui améliorent la réduction des coûts mais ces dernières requièrent des structures organisationnelles pour contrôler l'AH ;
- s'engager dans des fusions avec des partenaires convenables pour des niveaux élevés d'AH en internalisant les relations contractuelles mais où l'EP associée avec la dilution de l'actionnariat est grande, (Ibid., p. 4).

Les auteurs en déduisent qu'à cause des coûts de gouvernance élevés des fusions dus aux EP, les réseaux seraient des mécanismes de gouvernance de choix.

### 3.2.2 Classification des réseaux de CFs et leurs formes

D'après la classification de Desrochers et Fischer (D&F), 2005 (qui fait suite à Desrochers, Fischer et Gueyié, 2004) il existe trois types de réseaux ou niveaux d'intégration de réseau qui sont :

1. les systèmes atomisés (pas ou peu d'intégration) ;
2. les réseaux décentralisés ou consensuels (niveau d'intégration moyenne) ;
3. et les réseaux fédérés ou stratégiques (haut niveau d'intégration).

Pour faire cette classification, les auteurs se sont basés sur dix caractéristiques présentes dans les réseaux. La base théorique de cette classification est l'économie de coûts de transaction.

Le tableau 3.5 reprend le tableau des caractéristiques de réseau de D&F (2005).

**Tableau 3.5**  
Caractéristiques qui permettent de différencier les réseaux de CFs

Caractéristiques	Descriptions	Types de réseaux
Représentation	- Le nœud central représente le système pour les problèmes communs (réglementation, fiscalité...	<b>Systèmes atomisés</b>
Éducation coopérative	- Le nœud central offre et fournit l'éducation coopérative aux membres de 1 <sup>er</sup> niveau.	
Services consultatif et prudentiel	- Le nœud central offre des services d'affaires et ou de gestion aux membres de 1 <sup>er</sup> niveau.	
Mise en commun des ressources et standardisation	- Le 1 <sup>er</sup> niveau est responsable pour la gestion des ressources communes et de supporter la standardisation des procédures opérationnelles à travers le système.	<b>Réseaux décentralisés (consensuels)</b>
Partage de marché	- Le réseau dispose de règles qui éliminent la compétition entre les différents niveaux.	
Image unique	- Le réseau assume une image de marque unique à laquelle adhèrent tous les membres de 1 <sup>er</sup> niveau.	
Délégation de la fonction de planification stratégique	- Le nœud central se charge de la fonction de planification stratégique pour le système à moins qu'il n'y ait pas de mandat qui vise à la conformité des plans stratégiques dans le système.	
Séparation des décisions stratégiques et opérationnelles	- Il y a une séparation des décisions stratégiques et opérationnelles entre le centre (stratégique) et le 1 <sup>er</sup> niveau (opérationnel). Le 1 <sup>er</sup> et le 2 <sup>nd</sup> niveaux sont liés par les décisions de réseaux. Ceci inclut la mise en commun des ressources et la standardisation des opérations.	<b>Réseaux fédérés (stratégiques)</b>
Rôle de supervision prudentielle	- Le nœud central assume le rôle de supervision prudentielle pour le 1 <sup>er</sup> niveau.	
Solidarité contractuelle	- Les réseaux introduisent les mécanismes d'assurance collective pour aider le 1 <sup>er</sup> ou le 2 <sup>nd</sup> niveau en cas de difficultés.	

Adapté de Desrochers et Fischer (2000).

DF&G (2004) traitent essentiellement de deux types de réseaux : les réseaux consensuels (niveau d'intégration moyen) et les réseaux stratégiques (forte intégration).  
L'article :

Réplique le raisonnement qui explique l'existence des formes organisationnelles U et M (les organisations de la forme M ont été créées dans le but d'économiser sur la rationalité limitée et d'atténuer la poursuite d'objectifs secondaires par les gestionnaires). Les formes U et M ont été largement couvertes par la littérature sur les organisations industrielles – Ingham (1992), Armour et Teece (1978), Williamson (1975), d'après (D&F, 2005, p. 4).

Les deux formes de réseaux en cause ici sont en fait des alliances « multi nœuds » mais avec des différences significatives dans les niveaux de dépendance latérale (DF&G, 2004, p. 4). Il est à noter aussi que les terminologies employées (c'est-à-dire SN et CN) pour désigner les formes de réseaux viennent entre autres de Greve (2002), Polster (2001), Jarillo (1988) (Ibid., p. 4-5).

Dans ce qui suit, nous allons traiter de toutes les trois formes (SN, CN et les systèmes atomisés – AS : Atomized Systems) de réseau abordées par D&F (2005) – ayant pour base théorique D&F (2003) et donnant une suite à DF&G (2004). L'article de D&F (2005) a élaboré une classification des réseaux de CFs dans le monde basée sur dix caractéristiques souvent présentes dans les réseaux (voir plus haut). Passons en revue les trois catégories de réseaux de CFs :

- Les systèmes atomisés : selon D&F (2005), les CFs seraient classifiées dans cette catégorie lorsqu'elles ne présentent pas certaines caractéristiques essentielles comme la mise en commun de ressources ou un certain degré de standardisation. Il n'y aurait donc pas de dépendance mutuelle latérale entre les CFs. Ces systèmes disposeraient en général d'un « sommet ou apex » qui aurait pour tâche d'accomplir certaines fonctions de base comme : la représentation, l'éducation coopérative et de services consultatifs et prudents. Les auteurs notent que ces fonctions présentent de faibles risques (AH) et par conséquent ne requièrent pas d'investissements significatifs. Ils représentent un faible risque de comportements opportunistes par les CFs membres de l'alliance (Ibid., p.7). Toujours d'après les auteurs, ces relations sont soutenues par des contrats classiques.
- Les réseaux consensuels (CN) ou réseaux décentralisés compétitifs (DC) : la catégorie de contrats en jeu dans ce type de réseau serait le contrat néoclassique.

Dans ces genres de réseaux, les CFs du premier niveau concluent des accords multilatéraux dans le but de faciliter et d'améliorer l'offre de certains services aux membres (Ibid., p. 7). Ici, le sommet de l'organisation accomplit beaucoup plus de tâches par rapport à celui des systèmes atomisés. Ses fonctions principales seraient la représentation et la gestion d'un certain nombre de ressources communes. Ce sont les organes de premier niveau (CFs) qui se chargent des opérations courantes et le sommet du contrôle - les décisions opérationnelles étant réservées aux gestionnaires et le contrôle aux conseils d'administration (DF&G, 2004, p. 6). Comme son nom l'indique, ce type de réseau est basé sur le consensus. Chaque participant est libre d'opter pour les services offerts par l'organe « coordinateur » (Ibid., p. 6). Les auteurs notent d'ailleurs avec pertinence qu'il peut y avoir conflit d'intérêt entre le premier et le deuxième niveau (qui serait ici le sommet) pour ce qui est de la planification stratégique, car certaines CFs (premier niveau) peuvent déléguer une partie de l'exécution de leur planning stratégique au « sommet », alors que d'autres ne le feront pas. Ils notent également que les organes du deuxième niveau sont habituellement de petite taille dans les réseaux consensuels. Ceci s'explique par le fait que leurs fonctions sont relativement simples.

- Les réseaux stratégiques (SN) ou réseaux fédérés (RF) : contrairement aux réseaux précédents, les organes de deuxième niveau des réseaux stratégiques doivent accomplir des fonctions relativement complexes. Elles ont en charge la gestion stratégique du réseau. Par ailleurs, elles gèrent non seulement les ressources collectives de membres du réseau, mais aussi certaines opérations standardisées offertes à l'ensemble du réseau. Dans les réseaux stratégiques, il y a une séparation des décisions opérationnelles (premier niveau) et les décisions stratégiques (deuxième niveau). Le deuxième niveau aurait une fonction de « méta-coordination ». Il devient ainsi comme une « plaque tournante » (DF&G, 2004, p.7, qui citaient Greve, 2002 et Polster 2001). Les décisions prises par le sommet de l'organisation sont exécutoires pour l'ensemble des CFs faisant partie du réseau (Ibid., p.6). Cependant, les réseaux stratégiques donnent l'opportunité aux membres du premier niveau d'intervenir dans la gouvernance du regroupement (fédération, confédération, alliances...). Ils sont représentés dans les structures de gouvernance



du réseau. Ainsi, les CFs peuvent intervenir dans une certaine mesure dans la gestion stratégique du réseau. Par ailleurs, selon « Greve (2002) les réseaux stratégiques présentent des caractéristiques qui sont spécifiques aux hiérarchies et fournissent une efficacité additionnelle pour gérer dans un environnement hautement compétitif » (DF&G, 2004, p.7). Il en résulterait pour le réseau d'introduire des organes de régulation pour appliquer le contrat collectif.

### 3.2.3 Modèles d'organisation dans le monde

La littérature est abondante sur les coopératives financières dans le monde, mais très peu catégorisent les modèles d'organisation de ces coopératives. Une des études que nous avons retenue et qui se trouve être une référence est celle de Fischer (2000). En effet, selon lui, il semble exister deux types de CFs, à savoir le modèle de réseau fédéré (RF) ou réseau stratégique et le réseau décentralisé compétitif (DC) ou réseau consensuel. Cette classification des coopératives n'est pas loin de celle de Macpherson (1998), (Fischer, 2000, p. 611). Ainsi pour Macpherson, il y a deux extrêmes : l'une où les CFs sont intégrées de manière informelle mais, leurs ressources et services étant peu intégrées, et l'autre où les réseaux sont fortement intégrés.

Nous pouvons faire une carte du monde d'après la classification de Fischer. Voyons le tableau 3.6 qui nous renseigne sur les RF et DC dans certains pays.

**Tableau 3.6**  
Partition de certains pays selon leur modèle d'organisation des CFs

Réseaux fédérés ou stratégiques	Système décentralisé compétitif ou Réseaux consensuels
Allemagne	Angleterre
Australie	Canada anglais
Autriche	Espagne
Belgique	États-Unis
Canada français	Suisse
France	Italie
Pays-Bas	

Sources : D&F (2005), DF&G (2004), D&F (2003), Fischer (2000).

Les pays où la tendance des RF est dominante seraient influencés par le modèle allemand : Raiffeisen/Volksbank. Le modèle Raiffeisen a eu un énorme succès, mais dans certains pays comme la France (Crédit Agricole) et la Belgique (Crédit Mutuel), les Pays-Bas (Rabobank) et Canada français (Mouvement Desjardins) le système s'est différencié de l'original avec une intégration plus accrue (voir la section 1.4 pour aperçu historique sur le modèle Raiffeisen et son évolution). Ainsi, « le crédit agricole et Rabobank se présentent aux yeux du public comme des banques intégrées, bien que n'étant pas des institutions intégrées avec succursales mais bien un regroupement de CFs partageant de nombreux services et laissant à la fédération de nombreuses responsabilités dont un système complexe de supervision des CFs membres. » (Fischer, 2000, p. 612). Les variantes du modèle Raiffeisen se trouvent également dans plusieurs pays en voie de développement comme l'Argentine, le Brésil, le Mexique et dans certains pays africains francophones. Pour ce qui concerne les organisations qui sont demeurées avec le modèle Raiffeisen original, elles mettent plus en avant le fait qu'elles sont des CFs faisant partie d'un réseau mais à propriété locale.

L'autre tendance de modèle d'organisation des CFs dans le monde est le DC. On le retrouve entre autres : aux États-Unis, au Canada anglais, en Espagne... Dans ce genre de structure, selon Fischer il y a une faible intégration des ressources et des services et une forme réduite de base fédérale. La fonction de supervision interne y est quasi absente. À l'échelle mondiale, les coopératives financières DC se regroupent dans le World Council of Credit Union (WOCCU). À noter que, c'est le modèle américain de credit union qui s'est

répandu le plus dans les pays en développement où le système RF n'existait pas. Mais, vu la complexité de ce modèle, ce sont ses variantes qui existent le plus souvent (Fischer, 2000).

Fischer aborde encore la question des différentes formes de réseaux coopératifs à l'échelle mondiale, mais cette fois avec Desrochers. L'article de Desrochers et Fischer (2005) a concerné le niveau d'intégration des coopératives financières à l'échelle mondiale. Ils comparent le niveau d'intégration des coopératives dans différents pays et évaluent l'effet de cette intégration sur la performance. Les deux auteurs ont identifié trois niveaux d'intégration, qui vont des réseaux les moins intégrés (systèmes atomisés) aux réseaux les plus intégrés (réseaux stratégiques) en passant par les réseaux moyennement intégrés (réseaux consensuels). En se basant sur le cadre conceptuel de l'économie des coûts de transaction, Desrochers et Fischer (2005) ont utilisé certaines caractéristiques d'un réseau pour différencier les trois niveaux d'intégration. Par la suite ils présentent une étude empirique sur 23 systèmes de CFs (regroupant un ensemble de 17 000 institutions) en s'inspirant de leur cadre théorique (Ibid., p. 2). La classification développée par Desrochers et Fischer (2005) se base sur la théorie proposée dans D&F (2003) puis DF&G (2004). Par ailleurs, DF&G (2004) avait déjà proposé une classification des différentes formes de réseaux dans le monde (voir plus loin pour l'ancrage théorique de ces formes). Les types de réseaux retenus par DF&G (2004) étaient les réseaux stratégiques (forte intégration des réseaux) et les réseaux consensuels (intégration moyenne des réseaux). L'une des nouveautés apportées par D&F (2005) par rapport à Fischer (2000), D&F (2003) et DF&G (2004) a été l'introduction des systèmes atomisés comme troisième forme adoptée par les CFs à travers le monde.

#### 3.2.4 Quelques réseaux de CFs à l'échelle mondiale

Nygren et Guiney (1999) ont effectué une étude sur la structure de certaines coopératives financières à travers le monde. Ils se penchent plus particulièrement sur leur gouvernance et le processus de prise de décision dans ces coopératives. Leur étude a porté sur

cinq coopératives financières (Rabobank – Pays-Bas, DG Bank – Allemagne, Crédit Agricole – France, Credit Union Services Corporation (CUSC) – Australie et le Mouvement Desjardins – Québec). Dans ce qui suit, nous allons présenter de manière succincte un bref historique puis la gouvernance dans les CFs Rabobank (Pays-Bas) et Crédit Agricole (France).

#### 3.2.4.1 Le Crédit Agricole – France

##### - Historique

Les racines du groupe Crédit Agricole se trouvent dans la France du XIX<sup>ème</sup> siècle. Quelques années auparavant, l'Europe avait vu naître ses premières coopératives financières sous l'impulsion de Raiffeisen et Schulze-Delitzsch (voir section 1.4 sur la naissance de la coopérative financière). En 1894, la loi permettant la création des caisses locales de Crédit Agricole a été adoptée dans le but de répondre aux besoins des fermiers. Les caisses locales ne tarderont pas à se former par région (caisses régionales, organes de deuxième niveau), puis par la suite le gouvernement français ajoutera un troisième niveau à ce système : la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA). Le CNCA deviendra le groupe Crédit Agricole SA car l'État français a cédé près de 90% de ses parts. Les capitaux du groupe sont détenus dans une proportion de 90% par les différentes caisses régionales. Une autre entité qui a beaucoup d'importance dans ce système est la Fédération Nationale du Crédit Agricole. Elle est l'organe qui représente le groupe.

Par ailleurs, il faudrait noter que la clientèle cible du groupe n'est pas seulement les fermiers comme à sa création mais toute personne qui a besoin de services financiers. Le groupe est un acteur majeur du paysage financier français avec notamment ces quelques chiffres clés (données de 2004) :

- 2 599 caisses locales ;
- 41 caisses régionales ;
- 7 200 agences ;

- 5,7 millions de sociétaires ;
- 34 200 administrateurs ;
- 16,1 millions de clients ;
- 12,2 millions de cartes bancaires ;
- 8 650 guichets automatiques.

#### - Gouvernance

En se reportant aux sections précédentes de ce chapitre, on remarquera que le Crédit Agricole fait partie des modèles de réseaux stratégiques. Le groupe combine avec aisance une structure décentralisée de prise de décision avec des approches financières et commerciales unifiées (Nygren et Guiney, 1999). Cependant, il faudrait avoir à l'esprit le fait que le groupe Crédit Agricole adhère aux principes coopératifs. Sa structure organisationnelle à trois niveaux peut être qualifiée de « démocratique » dans la mesure où les membres participent à la gestion de leurs caisses locales. Les caisses locales forment le socle du groupe. Elles sont gérées par les 5,7 millions de sociétaires qui élisent les administrateurs des caisses. Elles détiendraient la « presque totalité des capitaux des banques régionales » (Annexe du document de consultation les banques coopératives du Ministère des Finances du Canada). Toujours d'après le même document de consultation, les banques régionales sont indépendantes et assurent une fonction d'uniformisation de l'image de marque et des politiques d'une région à une autre. Elles offrent ainsi une vaste gamme de produits et services standardisés. Par ailleurs, au troisième niveau, le CNCA est détenu (à près de 90%) par les caisses régionales. Le Crédit Agricole SA (anciennement CNCA) est coté en bourse et donc n'est pas une coopérative selon la loi française, cependant il reconnaît que ses membres sont ses actionnaires et donc par conséquent, les consulte pour les problèmes importants ou urgents (Nygren et Guiney, 1999, p.32). Le Crédit Agricole SA est présent dans tous les métiers de la finance, fournit toute une gamme de produits et services aux particuliers, aux caisses régionales (se charge également de la surveillance de ces dernières), aux grandes et petites entreprises. Il est également présent sur le marché international (on le retrouve dans 60 pays).

### 3.2.4.2 Rabobank – Pays-Bas

#### - Historique

Le Groupe Rabobank a une histoire qui ne saurait être dissociée de celle des banques coopératives Raiffeisen dont nous avons parlé plus haut. En effet à la base de Rabobank se trouvaient au début du vingtième siècle des banques coopératives appelées à l'époque Raiffeisenbanks et Boerenleenbanks. Elles servaient les fermiers relativement à leurs besoins de crédit (Nygren et Guiney, 1999, p.2). Plus tard dans les années 1970, les centrales des coopératives Raiffeisenbanks et Boerenleenbanks forment Rabobank Nederland. Actuellement, le Groupe Rabobank est constitué des CFs – Rabobanks (au nombre de 288, elles constituent Rabobank Nederland) et de filiales qui offrent toutes les gammes de produits et services financiers. Ces produits et services vont des assurances/pensions/hygiène et sécurité au travail (Interpolis) à la gestion d'actif/investissement (Robeco Group, Schretlen & Co...) en passant par le crédit-bail (De Lage Landen), l'immobilier (Rabo Vastgoed, FGH Bank) et d'autres produits services comme l'hypothèque (Obvion).

#### - Gouvernance

Le Groupe Rabobank est un leader sur le marché des produits et services financiers aux Pays-Bas avec 1,5 millions de membres et 9 millions de clients (particuliers et corporatifs). Mais, il faut être membre pour pouvoir voter lors du conseil ou des élections de comités de surveillance des Rabobanks locales. Le Groupe offre tous les produits et services dans ses banques locales, ce qui est d'ailleurs permis sur le marché néerlandais (Ibid., p. 2). Le système Rabobank est à deux niveaux. Nous avons les Rabobanks locales et Rabobank Nederland. Les Rabobanks locales appartiennent à leurs membres et elles sont gérées dans le respect des principes coopératifs. Cependant, d'après Nygren et Guiney (1999, p.3), la plupart des clients des Rabobanks ne sont pas membres, il suffirait tous juste d'ouvrir un compte pour pouvoir être admissible à un prêt et utiliser les services offerts par les Rabobanks locales. Elles offrent des produits et services développés par Rabobank

Nederland. Par ailleurs, les opérations des Rabobanks locales sont circonscrites dans un espace géographique précis. Et, lorsqu'il y a des conflits entre les Rabobanks locales, c'est Rabobank Nederland qui s'occupe de les résoudre. De même toute nouvelle branche d'une Rabobank locale devra être approuvée au préalable par Rabobank Nederland. Cette dernière est une coopérative et agit comme agent financier des Rabobanks locales qui sont ses propriétaires. Les coopératives financières locales ne sont pas obligées d'y adhérer. Mais pour pouvoir profiter de ses services elles doivent être membre. Rabobank Nederland est aussi présent sur le marché international (dans 37 pays) et a comme fonction de :

gérer le système de liquidité (les Rabobanks locales doivent maintenir 15% de leurs dépôts auprès de Rabobank Nederland), apporter du support et des conseils, superviser et s'assurer de la conformité des Rabobanks locales aux règles prudentielles (solvabilité, capital, liquidité...) de la Banque centrale, apporter son support par rapport à la gestion du personnel, au développement de produit, à la promotion au plan national et dans les négociations dans les centrales syndicales, agir en tant qu'agent de règlement pour toutes les Rabobanks locales dans tous les systèmes de paiement et aussi elle agit comme holding pour le Groupe Rabobank dans ses investissements, (Ibid., p. 4).

Selon le cadre théorique de D&F (2005), le système des coopératives Rabobank ferait partie des réseaux stratégiques.

### 3.3 Caractérisation des réseaux Canadiens

Au Canada, il existe deux des modèles traités plus haut. Le réseau fédéré ou réseau stratégique (SN) canadien est constitué essentiellement du mouvement Desjardins (au Québec) avec les trois fédérations affiliées de l'Ontario, du Manitoba et du Nouveau Brunswick (le lien avec la fédération de l'Ontario est plus poussé – lien de propriété). Quant au modèle décentralisé compétitif ou réseau consensuel (CN), on le retrouve dans le Canada anglais.

L'organisation des coopératives financières au Canada est tributaire de leur histoire, des institutions en place et de leur répartition géographique. Dans ce qui suit, nous allons passer en revue l'organisation du Mouvement Desjardins de Québec et des centrales de coopératives de crédit du Canada anglais.

### 3.3.1 Mouvement Desjardins du Québec

Nous avons parlé plus haut de l'histoire du Mouvement Desjardins du Québec. Le Mouvement avait une structure à trois niveaux (cette structure comprenait : les caisses, les 11 fédérations et la confédération centrale). Avec la compétition grandissante le Mouvement a dû réduire ses coûts et rentabiliser ses activités. C'est alors qu'il a entrepris une réingénierie dans les années 95, suivie d'une refonte du réseau coopératif en 1999 avec la fusion des 11 fédérations et de la confédération. Le Mouvement a terminé sa restructuration en 2001. Desjardins est alors passé à une organisation à deux niveaux. Le Mouvement Desjardins se compose actuellement de deux réseaux : le réseau coopératif composé essentiellement des caisses, de la Caisse centrale et de certaines sociétés de soutien et le réseau corporatif est constitué des filiales.

Un aspect de l'évolution de Desjardins que nous n'avons pas abordé c'est le développement des sociétés filiales. Desjardins est devenu un groupe financier qui offre toute la panoplie des services financiers (assurances, courtage boursier, fiducie...). Toutefois, les caisses avec leur caractère coopératif sont les composantes principales du groupe. Elles bénéficient grandement des services et des synergies du réseau. Le réseau des caisses est un regroupement de caisses populaires et de caisses d'économie (les caisses populaires sont des coopératives qui regroupent les membres selon une situation géographique et pour ce qui est des caisses d'économie, le regroupement est fonction de l'activité professionnelle). Les caisses Desjardins sont donc regroupées selon une *communauté d'intérêt*.

Le réseau coopératif du Mouvement Desjardins est composé des caisses Desjardins du Québec (regroupées au sein de la Fédération des caisses Desjardins du Québec), du réseau des caisses populaires de l'Ontario avec la Fédération des caisses populaires de l'Ontario. La fédération des caisses Desjardins du Québec est constituée d'unités de soutien aux caisses qui offrent les services suivants : cartes Desjardins, services d'accès, conseils courants et de convenance, services de financement Desjardins, le service de paie et de ressources



humaines. La caisse centrale Desjardins ainsi que le fonds de sécurité Desjardins et Capital Desjardins sont également des organes de soutien du réseau de caisses (Revue d'activité 2005 du Mouvement Desjardins). Le Mouvement Desjardins est non seulement le leader au Québec dans l'intermédiation en matière d'épargne, de crédit hypothécaire résidentiel, de crédit agricole et de crédit à la consommation, mais aussi les sociétés filiales dont il dispose dans plusieurs secteurs d'activités financières font du Mouvement un joueur incontournable dans le paysage financier québécois et canadien. Le Mouvement est présent dans l'assurance de personnes et l'assurance de dommages avec respectivement : Desjardins sécurité financière (premier assureur de personnes au Québec et quatrième au pays) et Desjardins Groupe d'Assurances Générales. Les autres domaines dans lesquels le Mouvement occupe une place non négligeable sont : la fiducie et les fonds de placement, les valeurs mobilières avec (Valeurs Mobilières Desjardins), gestion d'actifs (Desjardins Gestion d'Actifs), capital de risque (Desjardins Capital de Risque) et la Société Immobilière Place Desjardins. Il y a d'autres institutions reliées à la fédération Desjardins comme Développement Internationale Desjardins pour la coopération internationale, la Fondation Desjardins et la Société historique Alphonse Desjardins. Ces institutions participent à l'éducation, au développement durable et à l'épanouissement de l'esprit de coopération au Québec, au Canada et au plan international, particulièrement dans certains pays du sud (voir l'organigramme de Desjardins en Appendice F.1).

Comme annoncé plus haut, le Mouvement Desjardins a récemment adopté une organisation à deux niveaux (dans le Canada anglais, l'organisation est de trois niveaux, comme nous le verrons plus loin). La fédération (structure de deuxième niveau) est l'organe de soutien principal des caisses Desjardins. Elle a comme mandat d'assurer l'offre de service aux caisses (à travers les sociétés de soutien – voir organigramme), elle se charge également de la surveillance des caisses et de toutes les sociétés filiales dans le but de préserver l'intérêt des membres (voir les appendices F.2 et F.3 pour la structure organisationnelle de la Fédération). Avant de passer à l'organisation et au rôle de la caisse centrale dans la Fédération, voyons d'abord la gouvernance au sein de cette Fédération.

La composante principale de la Fédération des caisses Desjardins du Québec est : le réseau des caisses. Il serait alors judicieux de partir de la gouvernance à la base pour monter à la gouvernance dans la Fédération. Les organes principaux de gouvernance au niveau des caisses (niveau 1) sont : le conseil d'administration, le conseil de vérification et de déontologie, le conseil de représentants au niveau régional.

- Le conseil d'administration : le nombre d'administrateurs sur ce conseil oscille entre 5 et 15 selon la caisse. Ils sont élus par l'assemblée annuelle et sont des membres de la caisse. Ils peuvent éventuellement créer des comités dans le but d'approfondir certaines questions particulières (Desjardins.com). Selon le Mouvement Desjardins, les conseils d'administration des caisses ont pour responsabilité :
  - de s'assurer de l'intégration des valeurs coopératives dans les pratiques de la caisse ;
  - d'établir les orientations et les politiques de la caisse ainsi que son plan d'affaires et son budget de fonctionnement ;
  - d'embaucher et d'encadrer le directeur général de la caisse ;
  - de contrôler la gestion financière et la gestion des risques de la caisse ;
  - de s'assurer de la satisfaction des membres ;
  - de représenter la caisse dans la communauté et auprès du Mouvement Desjardins.
- Le conseil de vérification et de déontologie : les trois (3) à cinq (5) membres de ce conseil sont élus par l'assemblée annuelle. Il remplit sa fonction en :
  - surveillant les opérations et le fonctionnement de la caisse pour s'assurer que tout se déroule dans le respect des lois, des règlements, des normes et des règles de déontologie ;
  - traitant les plaintes qui lui sont adressées ;
  - en formulant au besoin des observations, des recommandations et des avis pour améliorer le fonctionnement de la caisse, (Mouvement Desjardins).
- Le conseil de représentants : formé de dix (10) dirigeants bénévoles et de cinq (5) directeurs généraux de caisses, ce conseil serait le porte parole des caisses d'une région auprès de la Fédération et de la communauté locale. À la différence des deux conseils abordés plus haut, les membres de ce conseil élus par les dirigeants des

caisses de leur région. Seuls les dirigeants des caisses peuvent être candidat à l'élection (Ibid.). À noter également que le conseil des représentants est une composante essentielle de la structure démocratique du Mouvement. Dix-sept (17) membres du conseil d'administration de la Fédération viennent des conseils de représentants. Les tâches de ce conseil sont :

- adopte le plan d'affaires régional des caisses dans le respect des objectifs du Mouvement Desjardins ;
- contribue à l'identification des enjeux régionaux ;
- influence la Fédération dans ses décisions touchant les grandes orientations du Mouvement ;
- s'assure que les préoccupations émises par les caisses de la région sont prises en compte par la Fédération » (Ibid.).

Comme nous avons fait mention un peu plus haut dans cette section, le Mouvement Desjardins a achevé une phase de sa restructuration stratégique en 2001 avec la fusion des dix fédérations régionales et de la fédération provinciale des caisses d'économie en une fédération unique (De Champlain et Dupuis, 2003 ; Poulin et Tremblay, 2003). La réingénierie du Mouvement entamée en 1995 répondait à un besoin d'optimisation du système des coopératives financières. En effet, face à la concurrence accrue dans le secteur des services financiers, la seule alternative était le changement organisationnel pour mieux répondre aux besoins des membres, les caisses. Après un long processus de transformation, le Mouvement est arrivé à se consolider et donne actuellement une image de coopérative de services financiers respectueuse des principes coopératifs. Le Mouvement fait partie des plus grandes institutions financières du Canada et au Québec. Cependant, il y a des critiques (Croteau, 2004) par rapport aux changements sur la gouvernance apportés par la direction du Mouvement aux différentes composantes. Croteau reproche à la direction de Desjardins de « dénaturer » l'aspect coopératif, du moins par rapport à son mode de gouvernance qui ne permet pas aux membres de participer à la gestion de la Fédération comme ils le devraient.

Contrairement à ce que dit Croteau (2004), le Mouvement Desjardins affirme que son organisation donne une place centrale à la démocratie. L'organisation du Mouvement permet en effet aux caisses populaires et caisses d'économie de participer à la gestion de la Fédération à travers les conseils de représentants. Le conseil d'administration de la

Fédération des Caisses Desjardins est constitué de seize (16) représentants des caisses populaires et d'un (1) représentant pour les caisses d'économie élus par les conseils de représentants. Ces derniers sont constitués chacun de dix (10) dirigeants bénévoles et de cinq (5) directeurs généraux de caisses. Sur tout le réseau, les représentants sont au nombre de 255. Ces représentants sont en fait les porte-parole des caisses auprès de la Fédération.

L'organisation du réseau coopératif du Mouvement Desjardins donne une place primordiale à la Caisse centrale Desjardins. En effet, elle est la propriété des caisses, rattachée à la Fédération, la Caisse centrale est l'agent financier et le trésorier du Mouvement Desjardins sur les marchés canadiens et internationaux. Les tâches de la Caisse centrale sont nombreuses, nous allons retenir les suivantes (d'après le site web [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)) :

- assurer la liquidité du Mouvement par les émissions de titres et des emprunts, elle élabore aussi des stratégies en matière de gestion de la liquidité ;
- pourvoir aux besoins en fonds, accroître et diversifier les sources de fonds du Mouvement ;
- représenter le Mouvement auprès du système canadien de paiement et de la Banque du Canada ;
- élaborer et mettre en œuvre les stratégies de gestion d'actif-passif du Mouvement ;
- offrir une gamme de services bancaires et financiers spécialisés au Mouvement Desjardins, aux gouvernements et aux moyennes et grandes entreprises (le tableau 3.7 reproduit la liste des services offerts par la Caisse centrale).

**Tableau 3.7**  
Services offerts par la Caisse centrale Desjardins

Types de service	Services offerts
Services de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- crédit d'exploitation</li> <li>- lettres de crédit et de garantie</li> <li>- prêt à terme</li> <li>- programmes gouvernementaux de financement à l'exportation</li> </ul>
Services bancaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compte courant</li> <li>- consolidation de fonds</li> <li>- perception de comptes</li> <li>- émission de chèques</li> <li>- conciliation et consignation de chèques</li> <li>- dépôts et retraits directs</li> <li>- E.D.I. information</li> </ul>
Services internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrats de change à vue et à terme</li> <li>- comptes en devises étrangères</li> <li>- lettres de crédit import-export</li> <li>- lettres de garantie</li> <li>- virements de fonds</li> <li>- prêts personnels et commerciaux en Floride</li> <li>- boîtes postales de dépôt aux États-Unis</li> <li>- mandats et traites</li> <li>- conseillers-experts à l'exportation</li> <li>- renseignements financiers à l'étranger</li> </ul>
Services de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- billets à ordre d'institutions publiques (Publi privilège)</li> <li>- certificats de dépôt</li> <li>- produits hors bilan, telle la convention d'échange de paiements d'intérêt (swap)</li> <li>- gestion de fonds</li> <li>- Acceptations Desjardins</li> </ul>

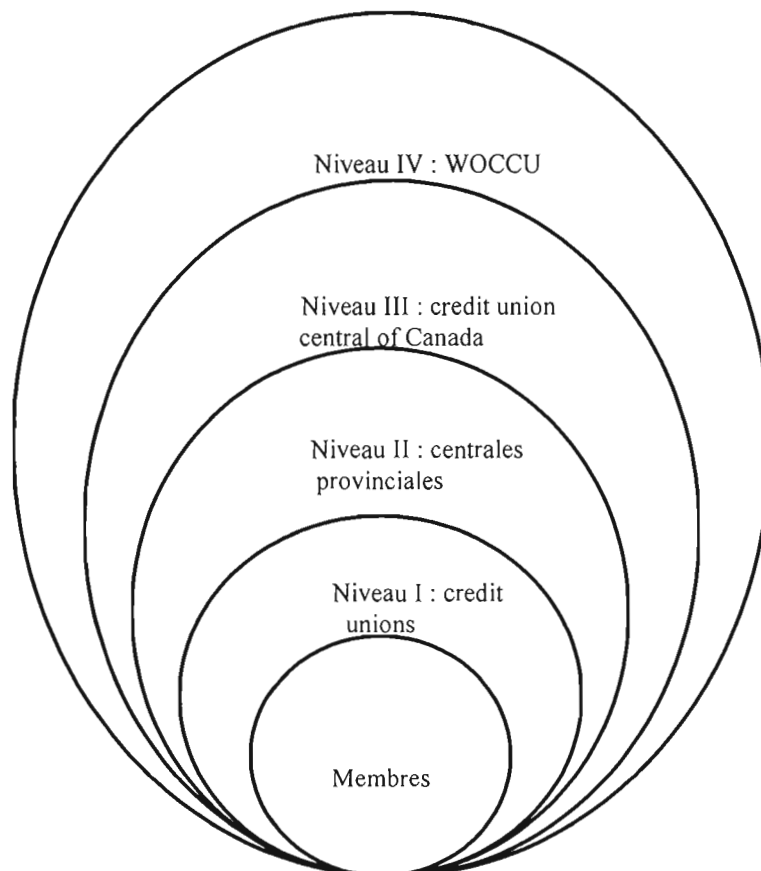
Sources : Mouvement Desjardins du Québec.

### 3.3.2 Les réseaux de coopératives de crédit du Canada anglais

À l'extérieur du Québec, la majorité des credit unions sont membres d'une des neuf centrales provinciales. Les centrales provinciales sont celles de : l'Alberta, la Colombie Britannique, la Nouvelle Écosse, l'Ontario, du Nouveau Brunswick, de la Saskatchewan, du Manitoba, l'Île du Prince Edward et de Terre-Neuve Labrador. Il existe également une fédération appelée Alliance de caisses populaires en Ontario. Ces centrales et fédérations provinciales forment ensemble la Credit Union Centrale of Canada (CUCC). Cette centrale regroupe 528 credit unions et caisses populaires affiliées en 2005, avec 87 milliards de dollars d'actif et sert 4,86 millions de membres. C'est en Colombie Britannique que nous retrouvons six des plus grands credit union (voir appendice G pour les 10 plus grandes coopératives de crédit canadiennes). Selon le document d'information 2 du groupe de travail sur l'avenir du secteur financier (*Souplesse d'organisation des institutions financières : un cadre d'intensification de la concurrence*) il y a une forte concentration des credit unions en CB. Ceci est dû à leur présence dans les zones urbaines du Lower Mainland et dans la région de Victoria. En Alberta, au Manitoba et en Saskatchewan, on constate un mouvement de regroupement des coopératives. L'Ontario est la deuxième province en importance des credit unions en termes de membres et d'actifs. Cependant, toutes les credit unions ne font pas partie de la CUCC, certaines font partie d'autres réseaux comme l'association des credit unions de l'Ontario (qui regroupe 16 CFs). D'autres sont indépendantes et ne font partie d'aucun réseau formel.

Les coopératives de crédit du Canada anglais se classent dans le modèle DC ou encore les réseaux consensuels (CN) car leurs ressources sont faiblement intégrées (Fisher, 2000 ; D&F, 2003 ; DF&G, 2004 et D&F, 2005). Le système des credit unions canadiens (anglophones) a trois niveaux d'organisation : les credit unions, les centrales provinciales et la caisse centrale. Certains ajoutent à ces trois niveaux, un quatrième niveau qui est la World Council of Credit Unions. Comme abordé au chapitre 1, la WOCCU regroupe la plupart des réseaux de credit unions à travers le monde. La figure 3.1 illustre bien les niveaux d'organisation du système de CFs dans le Canada anglais. Le graphique présente le membre comme l'élément central du système de credit unions.

**Figure 3.1**  
Le système des coopératives de crédit du Canada anglais



Source : Credit Union Central of Ontario (adaptation).

On dénombre 528 credit unions au premier niveau. Chaque coopérative de crédit est indépendante et dirigée par les membres qui sont aussi bénéficiaires, car la CF répond à leurs besoins. Au deuxième niveau, les neuf centrales et la fédération ontarienne fournissent des services financiers aux CFs membres. Le rôle financier principal des centrales est : de maintenir la liquidité dans le système des coopératives financières, au niveau provincial et de fournir une ligne de crédit supplémentaire aux CFs actionnaires, à travers le sociétariat de la

centrale (provinciale) dans la centrale nationale. Selon la centrale nationale, les centrales provinciales doivent détenir une liquidité opérationnelle combinée de 6% dont :

- 2% de l'actif total des coopératives de crédit affiliées retenu par la centrale et déposé dans un compte séparé chez un dépositaire,
- et le reste 4% doit être disponible pour des objectifs de liquidité et investit dans certains actifs spécifiques.

Cette réserve de liquidité est en fait constituée pour couvrir les exigences du cycle normal et les circonstances imprévues qui pourraient avoir un impact sur tout le secteur financier canadien. Les centrales fournissent aussi d'autres services financiers comme : l'accès au système de paiement, le transfert de fonds entre les credit unions, la mise à jour de l'information financière, la gestion d'actif et de passif, services de devises étrangères, services de dépôt et de prêt (ceux-ci sont les services communs que l'on retrouve dans la plupart des centrales. Il y a également des programmes et d'autres services propres à chaque province). Elles offrent d'autres services de support aux credit unions et caisses populaires. Le tableau 3.8 ci après résume ces services.



**Tableau 3.8**  
Services de support offerts par les centrales provinciales (Canada anglais)

Services de support	Description des services
Communications et marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing incluant le développement de nouveaux produits et services</li> <li>• Communication entre coopératives de crédit pour de meilleurs liens</li> <li>• Publicité et promotion</li> <li>• Relations publiques pour promouvoir les avantages et caractéristiques des CFs</li> <li>• Recherche</li> <li>• Éducation</li> <li>• Éducation des membres à travers les brochures, vidéos et séminaires</li> <li>• Les programmes de développement professionnels pour les directeurs, les managers et le personnel</li> </ul>
Systèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement de données électroniques</li> <li>• Haute technologie pour faciliter les opérations journalières</li> </ul>
Services professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil en management</li> <li>• Services juridiques et fiscaux</li> </ul>

Source : Credit Union Central of Canada.

Toujours au deuxième niveau, les centrales provinciales représentent les CFs auprès des gouvernements provinciaux (selon la CUCC) en :

- négociant au nom des coopératives de crédit membres ;
- conseillant les législateurs et les administrateurs du gouvernement par rapport à l'application et l'amendement des statuts réglementaires ;
- représentant les intérêts des CFs lorsqu'une future législation provinciale pourrait avoir des impacts sur les opérations des CFs.

Au troisième niveau, la centrale nationale et d'autres organisations affiliées (CUMIS, Co-operative Trust...) protègent les intérêts des CFs. La centrale nationale a été créée en 1953 pour fournir des services financiers aux coopératives financières actionnaires-membres. La CUCC est responsable de la liquidité du système national (bien que le management de cette liquidité soit délégué à la Credit Union Central of British Columbia). La centrale

canadienne a pour rôle de *maintenir* l'accès des CFs aux systèmes de paiement nationaux. La CUCC se charge aussi de : la liaison avec le gouvernement fédéral, et les compagnies d'assurance et de fiducie ; mettre en relation le système des coopératives de crédit canadien avec les mouvements coopératives financières internationaux ; la planification stratégique du système ; du marketing, des communications et des développements professionnels.

Chaque niveau joue un rôle essentiel dans le maintien des coopératives financières comme organisations qui mettent en avant le membre dans leurs priorités. Et dans le secteur des services financiers canadiens, les caisses populaires comme les coopératives de crédit concurrencent les autres institutions tout en ayant un but coopératif.

À part quelques différences au niveau des services aux membres, les différentes caisses du pays ont plusieurs services en commun qui répondent aux besoins des membres et à la concurrence des banques et autres fournisseurs de services financiers (voir la section 2.2 sur la description des coopératives financières par province). Ainsi le niveau 1 (c'est-à-dire les caisses) est fort semblable d'une province à l'autre (il est clair que chaque province a aussi sa législation propre en matière des CFs). La différence entre le Canada anglais et le Canada français commence à paraître au niveau 2. Les centrales provinciales et la centrale canadienne (niveau 2 et niveau 3) ont les fonctions qui équivalent à celles de la Fédération des caisses Desjardins du Québec et la Caisse centrale Desjardins.

Un aspect qui est commun aux caisses populaires et aux credit unions est le principe coopératif d'engagement communautaire. En effet, les caisses sont la plupart du temps issues des communautés locales avec lesquelles elles ont une histoire et des liens forts. Il est alors légitime que ces communautés veuillent récolter les fruits de ces caisses. Roy (1997) donne un bon aperçu de la littérature sur ce sujet. Mais son étude est plus exploratoire. Il énonce 9 hypothèses en relation avec six variables qui peuvent être considérées comme des facteurs de cet engagement, et qui peuvent expliquer les différences d'engagement communautaires entre

différentes caisses du mouvement Desjardins. Il donne également des pistes de nouvelles recherches.

Après avoir eu une idée des modèles d'organisation des coopératives financières au Canada, nous sommes en mesure d'avancer que selon Fischer (2000), les coopératives fédérées sont plus performantes que le modèle DC. L'échantillon qui a servi à l'étude de Fischer étant constitué de 13 CFs issues de différents pays, il serait judicieux d'actualiser son étude pour voir si ses conclusions sont vérifiées dans un cadre canadien. *Mais le critère de performance ne met-il pas au second plan certains principes de la coopération.* Par exemple selon l'hypothèse 7 de Roy (1997), « Plus une caisse est confrontée à une forte concurrence, moins elle aura tendance à s'engager socialement ». Pour appuyer cette hypothèse il cite Belley et Mévellec (1993). Selon ces derniers, à cause de la concurrence les caisses utilisent des méthodes de gestion capitalistes qui sont en contradiction avec les valeurs coopératives d'intérêt collectives.

## CHAPITRE IV

### PERFORMANCE RELATIVE DES RÉSEAUX CANADIENS DE COOPÉRATIVES FINANCIÈRES

#### 4.1 Le concept d'efficience

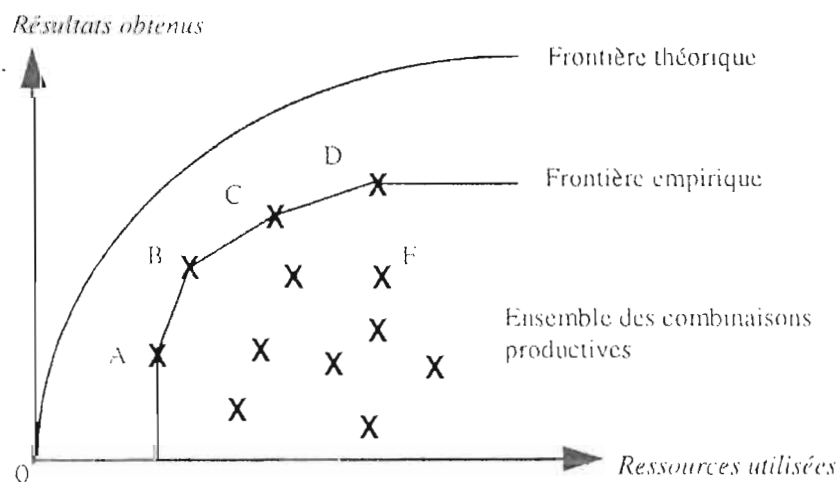
L'efficience est l'un des concepts centraux dans la détermination de la performance d'un ensemble d'unités ou d'organisations. Dans notre cas, nous essayerons de déterminer la performance relative des réseaux canadiens de coopératives de crédit. En fait, la notion d'efficience est au cœur de la méthode Data Envelopment Analysis (DEA). Avant donc d'aborder le DEA, voyons ce à quoi renvoie le concept d'efficience.

L'efficience selon la définition de l'Office québécois de la langue française, serait le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour les atteindre. Ainsi, hypothétiquement, la mesure de la performance d'une organisation ou une unité quelconque serait un simple ratio (entre un extrant ou output et un intrant ou input) si l'unité ne disposait que d'un seul input et d'un seul output. Cependant, dans la réalité, les organisations mesurent leur performance à partir de plusieurs inputs et de plusieurs outputs (Charnes et al., 1994). C'est alors que les difficultés de mesure de la productivité apparaissent. La méthode DEA est ainsi introduite. « Elle permet une évaluation quantitative de la performance pour des unités utilisant de nombreux inputs et produisant plusieurs outputs » (Badillo et Paradi, 1999, p.18). Avant l'introduction de la méthode DEA, l'efficience était mesurée par la méthode de Farrell (1957). En effet, ce dernier avait démontré que l'efficience pouvait être calculée à partir d'observations empiriques (voir figure 4.1). Farrell (1957) calculait l'efficience à partir d'un output/un input. Il :

Propose pour la première fois une méthode radiale d'estimation des frontières d'efficacité à partir de l'observation de situations réelles de production. Il s'agit de construire, par ce biais, un modèle de référence par rapport auquel tous les producteurs ou les firmes pourraient être aisément comparées. Cette efficacité consiste en deux composantes largement analysées. Il s'agit de l'efficacité technique (technical efficiency) et de l'efficacité allocative (allocative efficiency ou price efficiency) (Bouzzou, 2004, p. 11).

Toujours, selon le même auteur, l'efficacité technique serait, la capacité d'une organisation à obtenir le maximum d'outputs avec un certain nombre d'inputs. La représentation « habituelle de l'efficacité renvoie à la frontière de la production : une entreprise est efficace si ses activités la situent exactement sur la frontière » (Badillo et Paradi, 1999, p. 21). L'efficacité allocative serait la capacité de l'organisation à utiliser ses inputs dans des proportions optimales en fonction de leurs prix. La notion d'efficacité allocative se retrouve également dans la littérature de la stratégie d'entreprise (voir Joffre et Germain, 2001, p. 41-57 pour une revue de littérature sur l'efficacité en stratégie d'entreprise).

**Figure 4.1**  
Efficacité mesurée à partir d'observations empiriques



Source : Badillo et Paradi (1999).

L'efficacité est une notion que certaines personnes trouvent contraire à l'éthique et à l'équité. Il est clair que l'efficacité économique est un concept qui se base sur les théories économiques. L'antinomie entre efficacité et équité vient de la notion d'optimum de Pareto qui est très importante en sciences économiques. Ainsi :

Un état social est défini comme optimal au sens de Pareto si et seulement s'il est impossible d'accroître l'utilité d'une personne sans réduire celle d'une autre personne (...) un état peut être optimal au sens de Pareto même si certains individus sont extrêmement pauvres et d'autres immensément riches, dès lors qu'on ne peut pas améliorer le sort des indigents sans toucher le luxe des riches (Badillo et Paradi, 1999, p. 24).

Les auteurs continuent en faisant remarquer que la mesure de la performance devrait permettre d'améliorer les processus de production, une meilleure qualité de service, mais aussi tendre vers une plus grande équité.

## 4.2 La méthode du Data Envelopment Analysis

### 4.2.1 Efficacité et DEA

L'efficacité productive se mesurait grâce à la fonction de production (Badillo et Paradi, 1999). Cette fonction permet de déterminer le niveau maximum de production en connaissant les facteurs de production. Cependant, il est reconnu que l'utilisation de cette fonction nécessite « des hypothèses très fortes qui sont rarement satisfaites », (Ibid., p. 19). Toujours selon les auteurs, ce serait l'une des raisons principales pour laquelle, la méthode DEA s'est développée. Cette méthode est une approche non paramétrique (qui ne donne pas une forme particulière à la fonction de production) qui permet d'estimer la frontière d'un « ensemble de production ». La mesure de l'efficacité par la méthode DEA passe par l'identification des inputs et outputs d'un groupe d'unités de DMUs (Decision Making Units). Avec la programmation linéaire « on établit la position de chaque unité par rapport à la situation optimale, qui est celle de l'unité 'idéale' qui propose une quantité donnée d'output avec le minimum d'input » (Ibid.). Cependant, comme le souligne Bouzzou (2004)

les scores d'efficacité obtenus ne sont pas normatifs. En fait le véritable ensemble de production optimal est inconnu.

Il existe actuellement plusieurs modèles pour effectuer une analyse DEA. Un modèle d'analyse DEA se formule de la manière suivante (Badillo et Paradi, 1999) :

Pour chaque unité décisionnelle (Decision Making Unit – DMU) k on a :

$E_k$  = ratio de la somme pondérée des outputs sur la somme pondérée des inputs.

$$E_k = \frac{w_1 out_1 + w_2 out_2 + \dots + w_n out_n}{v_1 Inp_1 + v_2 Inp_2 + \dots + v_n Inp_n}, \quad (1)$$

avec  $w_1, w_2, \dots$ , les meilleures pondérations des outputs et  $v_1, v_2$  les meilleures pondérations des inputs.

Pour chaque DMU k on cherche à :

Maximiser  $E_k$ ,

Sous la contrainte :  $E_k \leq 1$  pour tout DMU, (2)

Toute pondération positive.

Quelque soit le modèle de DEA utilisé, les scores d'efficacité des DMUs sont toujours compris entre 0 et 1. Le score de chaque DMU est comparé à celui la meilleure DMU. Les DMUs qui se trouvent sur la frontière ont une efficacité égale à 1, et celles qui ont un score inférieur à 1 sont inefficaces, (Ibid.).

L'analyse DEA est apparue avec le modèle de Charnes Cooper et Rhodes (CCR - 1978), puis ont suivi d'autres méthodes avec des orientations différentes, mais ils visent à résoudre les mêmes problèmes managériaux et économiques.

Ainsi, les modèles peuvent se concentrer sur des rendements d'échelle croissants, décroissants ou constants...ils peuvent déterminer une frontière

efficace qui peut être linéaire par morceaux, ou log-linéaire par morceaux ou Cobb-Douglas par morceaux (...) ils peuvent se focaliser soit sur la réduction de l'input, soit sur l'augmentation de l'output pour obtenir l'efficace (Charnes et al., 1994, p. 24).

Les modèles DEA de base sont : le modèle CCR (nous détaillerons un peu plus ce modèle), le modèle Banker, Charnes et Cooper ou BCC (1984), les modèles multiplicatifs (Charnes et al., 1982 et 1983), le modèle additif (Charnes et al., 1985) et le modèle additif étendu (Charnes et al., 1987). Charnes et al. (1994) résumant les possibilités interprétatives et les résultats des modèles de base ci-dessus :

- le modèle CCR donne une évaluation objective de l'efficace globale et estime les montants des inefficaces identifiées. Il a pour résultat une surface enveloppe linéaire par morceaux, avec des rendements d'échelle constants.
- le modèle BCC fait une distinction entre inefficace technique et inefficace d'échelle en donnant une estimation de l'efficace technique pure et en identifiant les possibilités de rendements d'échelle croissants, décroissants ou constants. Avec les modèles additifs ces modèles donnent une surface enveloppe linéaire par morceaux à rendements d'échelle variables.
- les modèles multiplicatifs offrent un enveloppement log-linéaire ou une interprétation Cobb-Douglas par morceaux du processus de production. Ces modèles ont pour résultats des surfaces enveloppes log-linéaires par morceaux.
- le modèle additif et son extension relierait toujours selon Charnes et al., (1994) repris par Badillo et Paradi (1999) l'analyse DEA aux premières analyses de l'inefficace développée par Charnes-Cooper en 1959. Ces modèles relient aussi les résultats d'efficace au concept économique d'optimalité de Pareto.

Divers modèles se sont développés à partir de ces modèles de base. Nous avons entre autres le modèle Free Disposal Hull (FDH) qui permet aussi de faire l'analyse d'efficace. Ce modèle est non convexe.



Depuis les premiers articles sur l'analyse DEA à la fin des années 1970, cette méthode a beaucoup évolué. En effet la méthode DEA est appliquée dans des domaines ou activités aussi variés que la production, les services publics, les aéroports, les hôpitaux, les écoles, les banques, l'agriculture... En plus de ces différentes applications, l'analyse DEA est le thème d'un nombre impressionnant (plus de 400 selon Charnes et al., 1994) d'articles, de livres, de thèses et autres travaux de recherche. Et le rythme du nombre d'articles publiés se serait accru depuis 1992. Les auteurs ajoutent :

Il nous semble possible d'affirmer que dans l'espace de 14 ans (1978-1992) l'analyse DEA est arrivée à s'établir comme un outil d'analyse important dont l'acceptation parmi les chercheurs et les praticiens à l'intérieur des communautés de sciences du management, d'économétrie et d'engineering industriel n'est plus en doute. Toutefois, le potentiel ultime de l'analyse DEA doit encore être réalisé (Ibid., p. 11-12).

Enfin, il nous paraît important d'aborder certaines limites des méthodes d'analyse d'efficacité qui utilisent les données statistiques. En effet, le traitement des données statistiques n'est pas sans risques « d'illusion statistique » développé par Morgenstern en 1950 (Badillo et Paradi, 1999). Ces derniers recommandent de donner une attention particulière aux sources d'information statistiques, aux données utilisées, ainsi que de la période observée. Cependant, sachant que les résultats de l'analyse DEA ou FDH dépendent des spécifications de chaque modèle (BCC, CCR, FDH), il convient d'analyser avec prudence les scores d'analyse obtenus. Et même dans la mesure du possible, de demander une expertise complémentaire (dans certains cas très spécifiques comme la production d'avions par exemple...). Une autre limite des méthodes d'analyse d'efficacité DEA et FDH est leur manque de robustesse. Selon que l'on utilise une variante DEA ou FDH, les résultats obtenus sont différents.

#### 4.2.2 Le modèle de Charnes, Cooper et Rhodes – CCR avec rendements constants

L'histoire de ce modèle se confond avec celui du DEA. En effet, tout commence avec la thèse de doctorat d'Edwardo Rhodes à l'Université Carnegie Melon - School of Urban and

Public Affairs, aujourd'hui H.J. Heinz III School of Public Policy and Management – (Charnes et al., 1994). Ainsi sous la direction de W. W. Cooper, Edwardo Rhodes (1978) « évaluait le Programme Follow Through, un programme d'éducation pour les étudiants désavantagés (principalement les étudiants noirs ou hispaniques) entrepris dans les écoles publiques américaines avec le soutien du gouvernement fédéral. » (Ibid., p. 3). Par la suite, le premier article sur l'analyse est rédigé par Charnes, Cooper et Rhodes en 1978. Le modèle CCR utilise la méthode « d'optimisation de la programmation mathématique pour généraliser la mesure d'efficacité technique de Farrell (1957) avec un seul output/un input au cas d'inputs et d'outputs multiples en construisant une mesure d'efficacité relative avec un seul output virtuel et un seul input virtuel » (Ibid., p. 4).

L'efficacité est mesurée de la manière suivante selon le modèle de CCR (Ficher, 2000, p. 622-623) :

Si  $m$  est le système dont on évalue la performance, ce système serait considéré comme performant par rapport aux autres si :

$$\sum_i \lambda_{ij} y_{ij} = \theta y_{mj} , \quad (3)$$

où  $\theta \leq 1$ . Si  $\theta < 1$  alors le système  $m$  est moins efficace que d'autres (efficaces).

L'estimation de ces paramètres se fait par la programmation linéaire. Le modèle CCR orienté output se formule ainsi :

Min  $\theta$ ,

sous les contraintes :

$$\begin{aligned} \sum \lambda_{ij} x_{ij} &\leq \theta x_0 \\ \sum \lambda_i y_i &\geq y_0 \end{aligned} . \quad (4)$$

Et tout en sachant que :

- L'ensemble des objectifs ou outputs pour toutes les centrales et fédérations de CFs est :

$$O_i = \sum_j \lambda_{ij} y_{ij}, \quad (5)$$

où  $\lambda_{ij}$  représente les pondérations assignées par les centrales et fédérations à l'objectif  $j$ .

- Les inputs peuvent être représentés comme suit :

$$I_l = \sum_j \lambda_{lj} x_{lj}, \quad (6)$$

où  $\lambda_{lj} = \lambda_{lj} \vee j, l$ .

La valeur maximale que peut avoir  $\theta$  est 1.

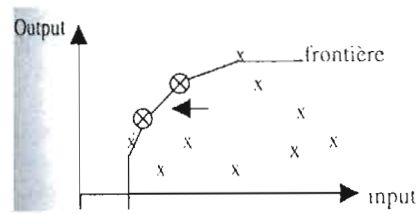
Le programme linéaire (PL) donne une qualification de 1.0 au système qui ne démontre aucune inefficience dans l'utilisation des intrants et la satisfaction des objectifs, en comparaison avec les autres systèmes. Pour les systèmes moins inefficients, le PL accordera une qualification  $\theta < 1.0$ . Dans ce cas, une combinaison linéaire d'autres systèmes pourraient satisfaire des objectifs supérieurs pour une même quantité d'intrants (Ibid., p. 623).

Il existe deux catégories de mesure d'efficience : les mesures orientées input, et celles orientées output. Il s'agit essentiellement de minimiser les inputs pour ce qui est de l'orientation input ou de maximiser les outputs en ce qui concerne l'orientation output (voir figures 4.2 et 4.3). Il faudrait noter aussi que les deux orientations du CCR produisent :

des surfaces enveloppes identiques, une DMU inefficente est projetée sur des points différents sur la frontière, selon les orientations input et output (...) néanmoins (...) une DMU est caractérisée comme efficiente dans un modèle CCR orienté input si et seulement si elle est caractérisée comme efficiente dans le modèle CCR orienté output correspondant (Charnes et al., 1994, p.39).

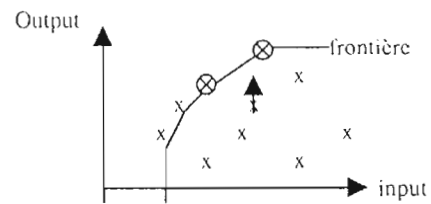
Dans notre analyse, nous appliquerons le modèle CCR orienté output.

**Figure 4.2**  
Vue schématique de la minimisation des inputs



Source : Badillo et Paradi (1999).

**Figure 4.3**  
Vue schématique de la maximisation des outputs



Source : Badillo et Paradi (1999).

#### 4.3 Échantillon et données

Notre étude n'a pas la prétention d'être une étude exhaustive de la performance relative des centrales et fédérations des CFs canadiennes. Cependant elle permet d'avoir une idée de l'efficacité desdites centrales et fédérations. Il serait intéressant de continuer ce travail en allant plus en détail, c'est-à-dire en mesurant la performance des coopératives individuelles sur toute l'étendue du territoire canadien. À noter que Fischer (2000) avait utilisé la méthode d'analyse que nous allons utiliser dans notre cas. Mais, il avait étudié les systèmes dans des pays différents (Canada, Angleterre, France, Belgique, Pays-Bas, Allemagne...).

Dans ce qui suit, nous allons mesurer la performance des réseaux canadiens de coopératives de crédit. L'étude concerne toutes les centrales de CFs membres de la Credit Union Centrale of Canada de même que les centrales et fédérations non membres de cette centrale canadienne comme le Mouvement Desjardins du Québec. Au nombre de 15, elles constituent les DMUs de notre étude. Le tableau 4.1 suivant récapitule la répartition des 15 centrales ou fédérations selon les provinces.

**Tableau 4.1**  
Les centrales et fédérations objets de l'étude

Province	Centrales ou fédérations	Type de réseau <sup>+</sup>
Colombie Britannique	Centrale de la CB*	DC
Alberta	Centrale de l'AB*	DC
Saskatchewan	Centrale de SK*	DC
Manitoba	Centrale du MB (CU)*	DC
	Fédération du MB (CP) <sup>x</sup>	RF
Ontario	Centrale de l'ON (CU)*	DC
	Alliance de l'ON (CP_al)*	DC
	Fédération de l'ON (CP_Fed) <sup>x</sup>	RF
	Autres CFs de l'ON ne faisant pas partie d'une centrale ou une fédération (CU_autres)	AS
Nouveau Brunswick	Centrale du NB (CU)*	DC
	Fédération NB (CP) <sup>x</sup>	RF
Nouvelle Écosse	Centrale de la NE*	DC
Île Prince Édouard	Centrale de l'ÎPÉ*	DC
Terre Neuve Labrador	Centrale de TNL*	DC
Québec	Fédération des caisses Desjardins du QC	RF

\* Centrales provinciales faisant partie de la CUCC.

<sup>x</sup> Fédérations étant liées au Mouvement Desjardins du Québec.

<sup>+</sup> Cette classification des centrales et fédérations en réseaux décentralisés compétitifs (DC), réseaux fédérés (RF) et en systèmes atomisés (AS), est basée sur les analyses de Fischer (2000) et D&F (2005).

Nous avons classé les autres credit unions de l'Ontario dans les systèmes atomisés car ils ne pouvaient se trouver ni dans les RF et les DC. Bien qu'elles ne soient pas formellement organisées autour d'un noyau central (qui a un rôle minimum de représentation et d'éducation), nous considérons quelles peuvent se réunir autour d'un organe de deuxième niveau qui puisse les représenter.

Les données viennent de deux sources principales : la CUCC et Statistique Canada. Il y a d'autres sources secondaires comme les rapports annuels des centrales ou fédérations. Nous faisons l'analyse DEA sur la période de 5 ans allant de 2001 à 2005.

Nous allons suivre la méthode CCR orientée output (CCR-O) pour réaliser l'analyse DEA. Pour cela, le logiciel qui nous utiliserons est le solveur-DEA contenu dans le livre de Cooper et al., (2000). Ce logiciel qui est une version « étudiante » permet de faire l'analyse DEA selon 7 modèles pour l'analyse d'un total de 50 DMUs. Même si la version professionnelle est plus complète en terme de nombre de DMUs (jusqu'à 60 000) traités et de modèles (total de 46), la version étudiante nous permet de faire une analyse DEA comparable à la version professionnelle, pour notre modèle (CCR-O) et pour 15 DMUs.

Notre analyse fera une distinction entre les types de réseaux de coopératives financières provinciales selon les classifications de Fischer (2000) ou D&F (2005). Comme annoncé précédemment, les réseaux de CFs canadiens se distinguent : en credit unions (Canada anglais) et caisses populaires (Canada français essentiellement). Cette distinction linguistique a également un impact sur l'organisation des coopératives financières.

#### 4.4 Choix des inputs et outputs

Dans notre étude, nous choisissons l'approche d'intermédiation selon laquelle, l'institution financière (ici nos centrales et fédérations) est un médiateur entre l'offre et la demande des fonds. Cependant, il faudrait noter que les centrales et fédérations canadiennes ne servent pas directement le public, mais plutôt les CFs membres (qui servent à leur tour les membres).

Les inputs et les outputs utilisés dans cette étude sont résumés dans le tableau 4.2 suivant :

**Tableau 4.2**  
Inputs et outputs retenus pour l'étude

<b>Inputs</b>	<b>Outputs</b>
Population de la province	Nombre d'unités de base de la centrale ou fédération/nombre clients (individus) membres de la fédération
PIB/Habitant de la province	Prêts/dépôts
Population province en âge d'avoir des services financiers/Population province	Actifs de la centrale ou fédération/population province
Dépôts	Membres des CFs Nombres succursales appartenant à la centrale ou fédération

Les outputs ou objectifs des centrales et fédérations canadiennes devraient être (presque) les mêmes puisque faisant partie d'un même pays et des mêmes environnements socio-économique et légal, mais leurs organisations diffèrent quelque peu comme nous l'avons vu plus haut selon l'appartenance linguistique (français et anglais). Par ailleurs, comme, le note Fischer (2000), l'importance donnée aux objectifs diffère souvent d'un système à l'autre.

Le ratio nombre d'unités de base de la centrale ou fédération/nombre clients (individus) membres de la fédération mesure la capacité des CFs à offrir des services à leurs membres. Il pourrait être interprété d'une manière plus globale. On pourrait par exemple le considérer comme la capacité des réseaux à offrir des produits et services aux membres des CFs. Fischer (2000) fait référence à ce ratio comme étant la facilité d'accès qu'ont les clients aux services financiers. Le ratio prêts/dépôts est une mesure traditionnelle de performance dans les institutions financières. Il traduit la capacité des centrales à accorder des crédits aux clients des CFs. Cela est l'une des missions principales des CFs. Quant au ratio, actifs de la centrale ou fédération/population province et à l'output nombre de membres des CFs, ils



permettent de distinguer les centrales qui ont le plus de succès pour une population donnée. En fait il donne une idée du « poids » d'un réseau par rapport aux autres. Ces quatre premiers indicateurs avaient aussi été retenus par Fischer (2000). Le dernier output est le nombre de succursale. Il permet de connaître la pénétration du marché par les CFs. Nous savons que les CFs ont comme caractéristique d'être présentes dans les zones rurales pas très rentables pour les banques (par exemple). Cet indicateur rend compte de la proximité et de la facilité d'accès aux unités de base par les membres (clients).

Les variables d'input tiennent compte de l'environnement économique, social et financier de la province. Ces variables génèrent par la suite les mesures de performance abordés ci-haut. En effet ce sont ces inputs qui seront transformés en outputs. Notre analyse tiendra compte des variables macro-économiques comme le PIB/habitant de la province, démographiques comme la population totale de la province ou la population de la province en âge d'avoir accès à des services financiers. Le PIB/habitant rapporte la richesse de la province par nombre d'habitant, autrement dit la richesse créée est-elle bien répartie dans la population ? Nous avons retenu aussi le ratio population province en âge d'avoir accès à des services financiers/population province. Ce ratio donne une indication de la part de la population potentielle pouvant être servie par les CFs. Le dernier indicateur : les dépôts rendent comptent de l'approche d'intermédiation. Par la suite, ces dépôts devraient être transformés en prêts.

#### 4.5 Résultats

Les résultats de l'analyse DEA se trouvent dans le tableau 4.3. Les scores d'efficience sont calculés sur la période allant de 2001 à 2005. Nos résultats répondent à la même logique que celle de Fischer (2000) en termes d'estimations. Ainsi, nous avons effectué trois estimations, car plus il y a un nombre élevé d'inputs et d'outputs, « plus grande est la probabilité que chaque système sera avantagé dans au moins un des critères, augmentant ainsi la possibilité d'obtenir un score de 1.0 » (Ibid., p. 628).

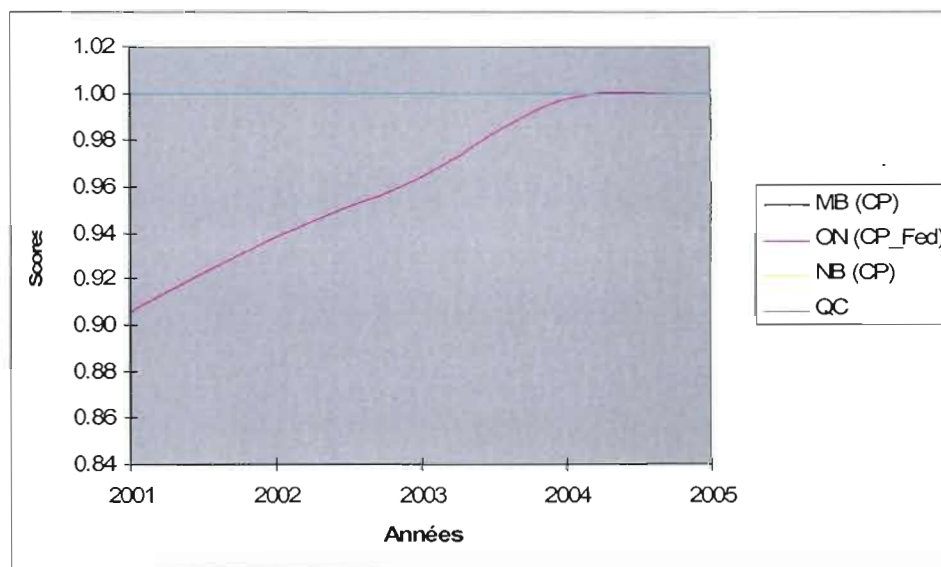
Nous avons commencé les estimations avec les quatre inputs (population de la province, PIB/Habitant de la province, population province en âge d'avoir accès aux services financiers/population province, dépôts) et les cinq outputs (nombre d'unités de base de la centrale ou fédération/membres des CFs, prêts/dépôts, actifs de la centrale ou fédération/population province, membres des CFs, nombres succursales appartenant à la centrale ou fédération) annoncés au tableau 4.2. Cette première estimation donne des scores d'efficacité élevés à deux groupes de réseaux (RF et DC), la tendance moyenne des scores est comprise entre 0,98 et 1 sur les cinq ans. Nous constatons que sur les deux dernières années (2004 et 2005) les RF ont tous des scores parfaits de 1. Du côté des réseaux DC, la moyenne est de 0,99 sur la même période (comme sur toute la période de l'étude). Même si le score moyen entre des RF est plus grand que ceux des réseaux DC, nous ne pouvons pas établir définitivement que les premiers sont plus performants que les seconds. À l'intérieur des RF, la fédération des caisses populaires de l'Ontario est la seule qui a un score d'efficacité inférieur à 1 sur les trois premières années (2001-2003), par la suite elle a un score de 1. Les autres ont des scores parfaits sur les cinq ans (voir figure 4.4). Cependant, nous ne pouvons pas conclure que la fédération des caisses populaires de l'Ontario est inefficace par rapport aux autres RF.

Tableau 4.3 : Résultats de l'analyse DEA

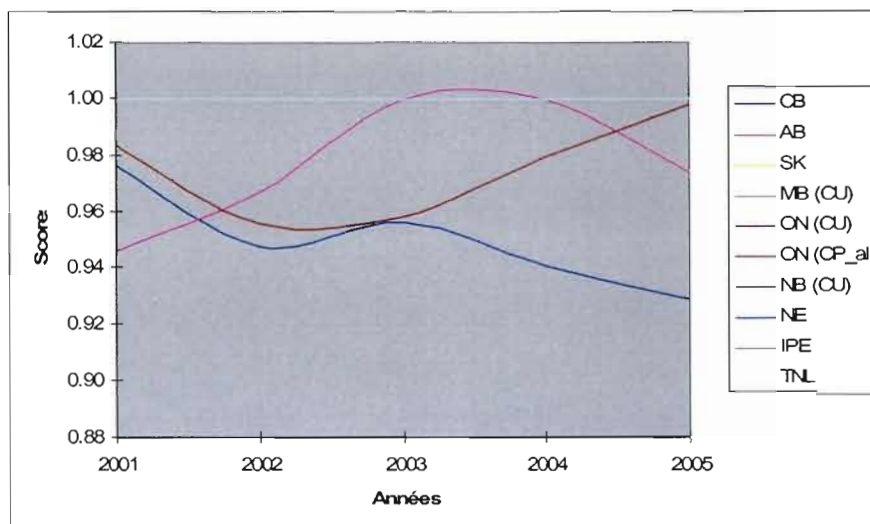
Inputs	1 <sup>ère</sup> ESTIMATION					2 <sup>ème</sup> ESTIMATION					3 <sup>ème</sup> ESTIMATION				
	1- Pop		3- Pop âge SF/Pop			1- PIB/Hbt		3- Dépôts			1- PIB/Hbt		2- Dépôts		
Outputs	2- PIB/Hbt		4- Dépôts			2- Pop âge SF/Pop		2- Membres			1- Unités/membres		2- Succursales		
	1- Unités/membres		4- Membres			1- Unités/membres		2- Membres			1- Unités/membres		2- Succursales		
	2- Prêts/Dépôts		5- Succursales			3- Succursales									
	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Réseaux fédérés</b>															
MB (CP)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.73	0.74	0.70	0.76	0.82	0.63	0.71	0.70	0.76	0.82
ON (CP_Fed)	0.91	0.94	0.96	1.00	1.00	0.70	0.71	0.70	0.69	0.71	0.52	0.55	0.51	0.48	0.52
NB (CP)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.93	0.93	0.94	0.94	0.94	0.80	0.79	0.82	0.83	0.88
QC	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Moyenne</b>	<b>0.98</b>	<b>0.98</b>	<b>0.99</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>0.84</b>	<b>0.84</b>	<b>0.84</b>	<b>0.85</b>	<b>0.87</b>	<b>0.74</b>	<b>0.76</b>	<b>0.76</b>	<b>0.77</b>	<b>0.81</b>
<b>Réseaux décentralisés compétitifs</b>															
CB	0.98	0.95	0.96	0.94	0.93	0.66	0.42	0.64	0.62	0.60	0.41	0.42	0.42	0.44	0.43
AB	0.95	0.97	1.00	1.00	0.97	0.73	0.74	0.77	0.75	0.69	0.48	0.49	0.51	0.52	0.51
SK	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.84	0.92	0.95	0.98	1.00	0.84	0.92	0.95	0.97	1.00
MB (CU)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.70	0.68	0.69	0.67	0.65	0.53	0.54	0.55	0.57	0.59
ON (CU)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
ON (CP_al)	0.98	0.96	0.96	0.98	1.00	0.73	0.73	0.79	0.77	0.77	0.43	0.44	0.46	0.50	0.58
NB (CU)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.95	0.98	0.99	1.00	1.00	0.71	0.71	0.74	0.77	0.83
NE	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
ÎPÉ	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.88	0.89	0.90	0.86	0.85	0.49	0.52	0.56	0.62	0.68
TNL	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Moyenne</b>	<b>0.99</b>	<b>0.99</b>	<b>0.99</b>	<b>0.99</b>	<b>0.99</b>	<b>0.85</b>	<b>0.84</b>	<b>0.87</b>	<b>0.87</b>	<b>0.86</b>	<b>0.69</b>	<b>0.70</b>	<b>0.72</b>	<b>0.74</b>	<b>0.76</b>
<b>Système atomisé</b>															
ON(CU autres)	1.00	1.00	0.70	0.79	0.67	1.00	1.00	0.70	0.79	0.65	0.60	0.62	0.42	0.43	0.60

Dans la même logique, nous ne pouvons pas affirmer que les centrales de la Colombie Britannique, de l'Alberta et l'alliance des caisses populaires de l'Ontario sont les moins efficaces des réseaux DC (figure 4.5). En effet, il faudrait confirmer ou infirmer ces tendances par les deux autres estimations que nous avons effectuées. Quant au seul système atomisé que nous avons : les autres credit unions de l'Ontario (qui ne font partie d'aucune organisation de deuxième niveau dans la province), l'évolution des scores est à l'inefficience pour ce qui est de 2003 à 2005.

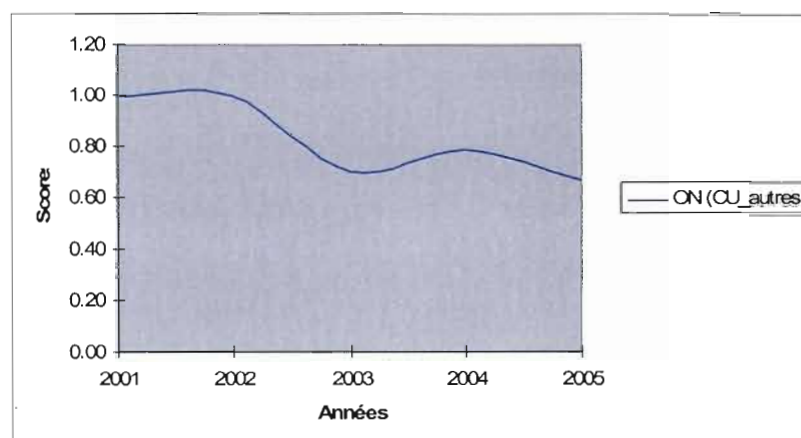
**Figure 4.4**  
Représentation des résultats de la 1<sup>ère</sup> estimation (avec 4 inputs et 5 outputs) pour les RF



**Figure 4.5**  
Représentation des résultats de la 1<sup>ère</sup> estimation pour les DC



**Figure 4.6**  
Représentation des résultats de la 1<sup>ère</sup> estimation pour l'AS

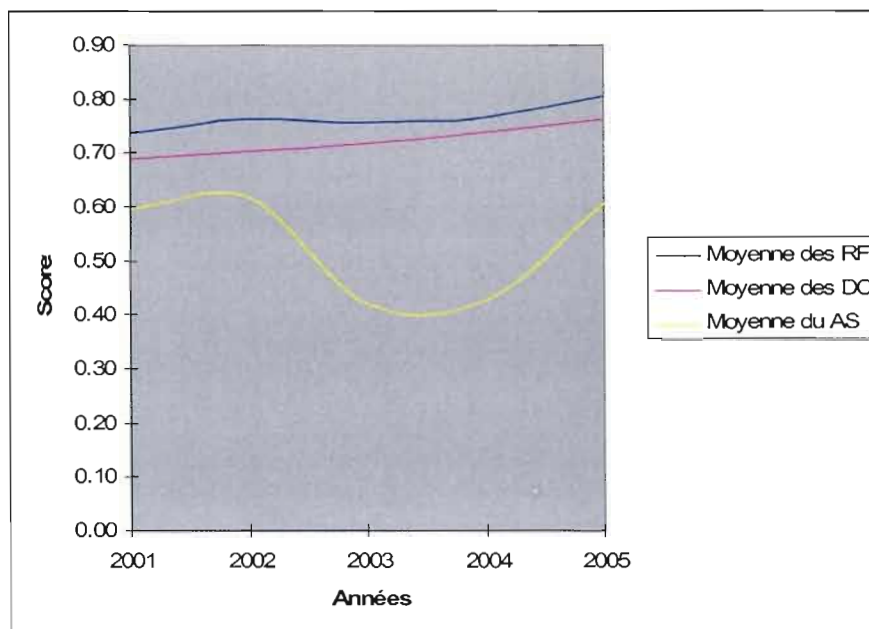


La deuxième estimation prend en compte trois inputs (PIB/Habitant de la province, population province en âge d'avoir accès aux services financiers/population province, dépôts) et trois outputs (nombre d'unités de base membres de la centrale ou fédération/membres des

CFs, membres des CFs, nombres succursales appartenant à la centrale ou fédération). En éliminant certaines variables, notre objectif est de mieux discriminer les scores d'efficacité. Cependant, cette deuxième estimation ne nous permet pas non plus d'affirmer que les réseaux RF sont plus efficaces que les réseaux DC. Les tendances sont nuancées pour départager ces deux réseaux. Par contre la tendance à l'inefficacité déjà observée lors de la première estimation se confirme. Par ailleurs, il est à remarquer que seule la Fédération Desjardins du Québec (au sein des RF) à un score d'efficacité maximal de 2001-2005. Pour ce qui est des réseaux DC, il y a trois centrales sur dix qui se dégagent avec un score maximal de 1 sur les cinq ans de l'étude, ce sont : les centrales de crédit unions de l'Ontario, de la Nouvelle Écosse et de Terre-Neuve Labrador.

La troisième estimation retient deux inputs (PIB/Habitant de la province, dépôts) et deux outputs (nombre d'unités de base membre de la centrale ou fédération/membres des CFs, nombres succursales appartenant à la centrale ou fédération). Nous avons éliminé le ratio population province en âge d'avoir accès aux services financiers/population province pour les inputs et les membres pour ce qui est des outputs car ces variables étaient d'après nous des variables redondantes. En effet, les ratios PIB par habitant et nombre unité/membres contiennent respectivement la première et la deuxième variable. La troisième estimation confirme les tendances (observées lors des deux premières estimations) pour la fédération du Québec, et les centrales de l'Ontario, de la Nouvelle Écosse et de Terre-Neuve Labrador. Ces trois centrales et la fédération obtiennent des scores réguliers de 1 de 2001 à 2005 pour les trois estimations effectuées. Elles sont les organes efficaces de deuxième niveau dans le système canadien des CFs. Cette troisième estimation permet de départager les RF, des réseaux DC et du système atomisé en termes d'efficacité. En moyenne, nous remarquons que les RF sont sensiblement plus efficaces que les réseaux DC qui eux sont plus efficaces que le système atomisé (figure 4.7).

**Figure 4.7**  
Moyenne des scores annuels des trois réseaux - RF, DC et AS – (3<sup>ème</sup> estimation)



Au sein des réseaux stratégiques, nous constatons que la centrale (fédération des caisses populaires du Nouveau Brunswick) la plus proche de la fédération Desjardins a un score de 0,88. En outre le réseau stratégique qui a obtenu le plus petit score est la fédération des caisses populaires de l'Ontario (0,48). Il y a donc un écart assez grand entre le RF le plus performant et le moins performant (plus de 0,50).

## CONCLUSION

Dans ce mémoire, qui porte sur l'organisation des coopératives financières, nous avons abordé plusieurs sujets dont : la distinction entre coopératives de crédit et d'autres institutions financières ou coopératives, l'historique des coopératives financières dans le monde et au Canada, le cadre légal des coopératives financières canadiennes (réglementation, assurance dépôt) et l'avenir des coopératives de crédit au Canada avec le concept de banque coopérative. Toutefois, les sujets principaux ont été l'organisation en réseau, les types de réseaux de coopératives financières dans le monde, les réseaux canadiens et leur performance. L'analyse de performance a été effectuée à l'aide de la méthode DEA.

Le modèle DEA que nous avons utilisé est celui de Charnes Cooper et Rhodes (1978), dans sa variante orientée output. L'étude porte sur 15 réseaux de CFs repartis sur l'ensemble du territoire canadien. Comme nous l'avons évoqué plus haut, elle est loin d'être exhaustive. Au lieu de considérer individuellement toutes les CFs (1 158 en 2005) au niveau national, nous avons mesuré la performance d'une manière plus globale des centrales et autres fédérations regroupant les CFs locales. La raison principale de cette démarche était la disponibilité des données des coopératives financières individuelles. Elle nous permet toutefois d'avoir une idée de la performance des réseaux de CFs au Canada.

Au terme de l'étude, nous sommes arrivés à la conclusion que les RFs sont globalement plus performants que les réseaux DCs qui eux aussi sont plus performants que le système atomisé. Notre analyse permet de dire que même si les réseaux fédérés sont nettement plus performants que le réseau atomisé, leur performance est presque égale à celle des DCs.

Ces résultats sont presque similaires à ceux de Fischer (2000). Cependant, il faudrait les considérer avec précaution. Comme l'étude de Fischer (2000), le notre tient compte d'un échantillon limité (centrales et fédérations de CFs canadiennes).



L'étude actuelle permet d'avoir une idée globale de la performance des réseaux de coopératives financières (centrales et fédérations). C'est-à-dire qu'elle permet de dire que les RF canadiens sont sensiblement plus performants que les réseaux DC et le AS (respectivement).

Cette étude peut être poursuivie en analysant la performance de l'ensemble des coopératives financières de premier niveau.

## APPENDICE A

### PRINCIPES DE LA WOCCU

	<b>Principes</b>		
	Bonne gestion financière	Opérationnels	Gouvernance
<b>Objectifs</b>	Identifier des standards prudentiels afin de sauvegarder l'épargne des membres. En plus de se conformer à la réglementation locale, les principes de bonne gestion financière offre un guide de bonne pratique.	Ces principes sont fondés sur la philosophie de la coopération et ses valeurs centrales d'équité, d'égalité et d'entraide mutuelle. Tout en reconnaissant les pratiques variables de la philosophie des credit unions dans le monde, ces principes mettent l'accent sur le concept de développement humain et la fraternité des hommes.	Ces principes concernent les coopératives de crédit locales. Ils font référence au challenge du pouvoir organisationnel dans les coopératives de crédit à trois différences niveaux.
<b>Mise en pratique</b>	Il y a un certain nombre d'indicateurs de performance. À chaque indicateur correspond une norme prudentielle minimale. Par exemple pour mesurer l'efficacité de la structure financière, le capital institutionnel/actif total doit être au moins égal à 10%.	Les principes opérationnels sont subdivisés en trois catégories (qui rejoignent presque les sept principes de l'ACI) : la structure démocratique qui fait référence à adhésion ouverte et volontaire, contrôle démocratique, non discrimination ; le service aux membres : la distribution aux membres, construire la stabilité financière et le service aux membres enfin la catégorie des buts sociaux : éducation continue, coopération entre coopératives, responsabilité sociale.	Le conseil et les gestionnaires assurent la conformité des coopératives aux problèmes ayant trait à la gouvernance interne et externe. Afin d'atteindre ce but, chaque membre du conseil a le devoir d'adhérer aux principes de gouvernance individuelle. Les principes de gouvernance externe et externe conduisent entre autres aux principes de bonne gestion financière et opérationnels.

Source : WOCCU

## APPENDICE B

## QUELQUES CARACTÉRISTIQUES CLÉS SELON LE MODÈLE DE COOPÉRATIVE FINANCIÈRE

	Modèles de coopératives de crédit			
	Raiffeisen	Schulze-Delitzsch	Luzzatti	Desjardins
Création	1849 et 1864	1850	1865	1900
Sociétariat	Part sociale faible de 2,5\$ (minimum)	Part sociale élevée entre 75 et 250\$	Part sociale minimale	Part sociale minimale et possibilité de retrait de part sociale
Responsabilité	Illimitée	Illimitée	Limitée	Limitée
Localisation	Paroisses	Zones urbaines	Zones urbaines	Paroisses puis communauté d'intérêt
Membres	Fermiers	Petits industriels et marchands	Personnes modestes	Personnes nécessiteuses à l'origine puis toutes autres personnes
Emprunts	Exclusivement aux membres	Exclusivement aux membres	Emprunts sécuritaires possibles aux membres	Exclusivement aux membres
Profits	Affectés aux réserves et aux besoins communautaires	Servent à constituer des réserves	Affectés aux réserves	Servent en priorité à la constitution de réserves

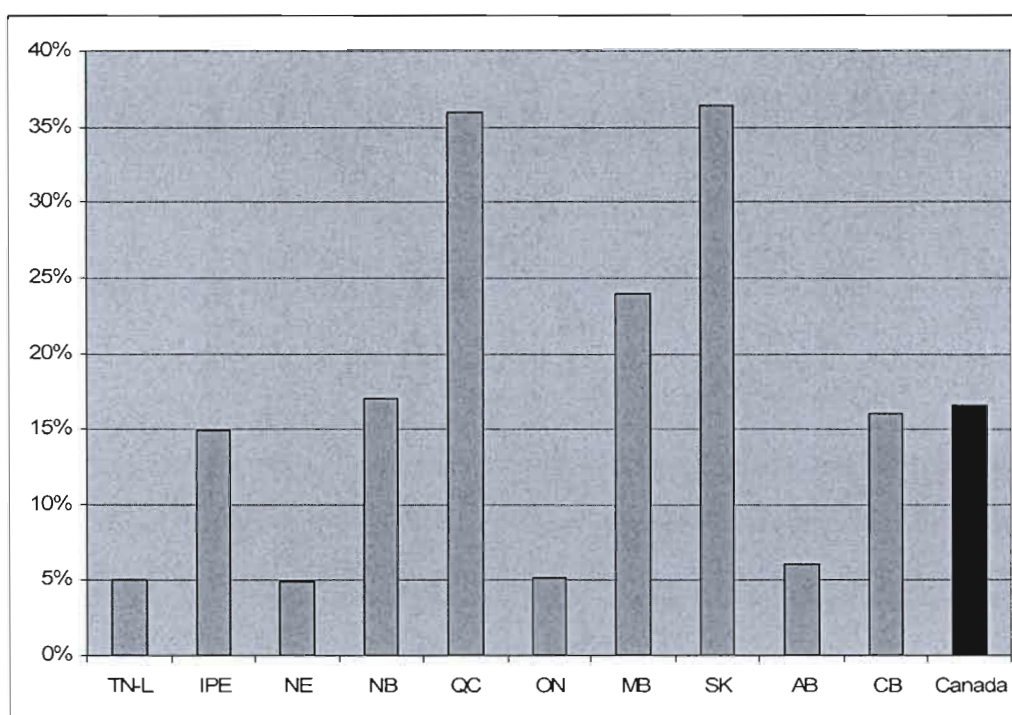
## APPENDICE C

## QUELQUES DONNÉES SUR DES COOPÉRATIVES NON FINANCIÈRES DÉCLARANTES PAR PROVINCE CANADIENNE EN 2002

	YT	NT	NU	BC	AB	SK	MB	ON	QC	NB	NS	PE	NL	FED <sup>1/</sup>	CANADA	ANNÉE PRÉCÉDENTE
<b>Associations</b>																
	-nombre-															
Consommation	0	11	23	36	42	85	41	17	195	26	26	6	10	5	525	527
Approvisionnement	0	0	0	4	16	84	15	21	76	3	5	3	2	3	232	228
Commercialisation	0	0	0	12	8	5	9	24	61	8	18	4	4	3	156	156
Pêche	0	0	0	3	3	10	5	1	5	10	13	7	4	0	82	81
Production	0	0	0	24	91	209	21	19	188	24	24	6	2	1	609	605
Services	0	1	1	325	424	537	194	835	1,539	67	129	32	35	16	4,135	4,101
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>406</b>	<b>584</b>	<b>930</b>	<b>286</b>	<b>917</b>	<b>2,064</b>	<b>138</b>	<b>215</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>28</b>	<b>5,719</b>	<b>5,678</b>
<b>Membres</b>																
	-milliers de membres-															
Consommation	0	5	11	1,923	636	354	209	22	591	54	17	10	35	1	3,868	3,763
Approvisionnement	0	0	0	20	146	49	22	37	24	1	7	1	0	0	308	305
Commercialisation	0	0	0	4	2	73	3	11	5	1	3	0	0	10	115	202
Pêche	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	0	2	0	8	8
Production	0	0	0	2	12	5	1	2	12	3	1	0	0	0	38	39
Services	0	0	0	31	221	62	45	104	257	14	7	7	1	7	756	737
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>1,981</b>	<b>1,017</b>	<b>544</b>	<b>280</b>	<b>175</b>	<b>893</b>	<b>74</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>18</b>	<b>5,094</b>	<b>5,055</b>
<b>Employés</b>																
	-nombre-															
Consommation	0	251	484	2,142	5,647	4,557	1,817	630	3,882	992	294	163	306	4,792	25,957	24,919
Approvisionnement	0	0	0	73	1,413	654	436	1,223	2,464	22	90	19	6	266	6,686	6,419
Commercialisation	0	0	0	1,468	2,699	3,128	485	1,267	12,314	309	2,156	446	24	3,161	27,457	31,090
Pêche	0	0	0	2	35	7	25	1	236	885	252	673	644	0	2,760	2,322
Production	0	0	0	291	139	192	54	114	5,532	173	104	7	6	4	6,576	6,084
Services	0	43	0	431	1,101	1,307	632	2,193	7,669	173	167	62	39	135	13,952	13,077
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>294</b>	<b>484</b>	<b>4,377</b>	<b>11,034</b>	<b>9,835</b>	<b>3,449</b>	<b>5,428</b>	<b>32,097</b>	<b>2,554</b>	<b>3,063</b>	<b>1,370</b>	<b>1,025</b>	<b>8,358</b>	<b>83,368</b>	<b>86,911</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>																
	-en million de dollars-															
Consommation	0.0	123.4	79.6	544.7	1,263.7	1,069.7	587.8	256.2	664.0	218.3	66.8	32.9	67.7	4,215.0	9,189.6	8,953.9
Approvisionnement	0.0	0.0	0.0	23.4	1,087.0	251.1	187.0	527.0	1,081.7	8.8	19.1	8.5	2.4	623.9	3,815.8	3,640.3
Commercialisation	0.0	0.0	0.0	351.3	589.4	2,784.7	367.7	568.5	3,338.6	68.7	503.1	99.9	10.3	1,925.8	10,608.2	14,238.5
Pêche	0.0	0.0	0.0	0.4	1.0	1.4	6.0	0.1	10.9	65.6	72.1	72.7	29.7	0.0	262.7	232.2
Production	0.0	0.0	0.0	12.8	15.6	13.8	2.0	67.0	383.4	27.8	6.8	0.2	0.2	21.6	551.2	618.1
Services	0.0	0.7	0.4	150.6	294.7	83.7	66.5	587.8	426.3	13.7	20.0	3.8	4.8	33.7	1,666.8	1,649.6
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>124.2</b>	<b>80.0</b>	<b>1,083.2</b>	<b>3,251.4</b>	<b>4,204.4</b>	<b>1,217.0</b>	<b>1,986.5</b>	<b>5,904.9</b>	<b>404.0</b>	<b>688.0</b>	<b>215.8</b>	<b>115.1</b>	<b>6,820.1</b>	<b>26,094.5</b>	<b>29,332.5</b>
<b>Actif total</b>																
	-en million de dollars-															
Consommation	0.0	51.7	75.5	231.3	469.3	501.8	269.7	42.8	262.4	62.0	22.3	11.3	22.8	1,667.4	3,689.9	3,437.6
Approvisionnement	0.0	0.0	0.0	12.3	405.1	150.0	98.6	209.4	479.4	4.3	8.5	3.0	1.2	171.4	1,543.3	1,402.7
Commercialisation	0.0	0.0	0.0	124.0	159.2	1,209.9	63.9	244.3	1,065.5	20.8	175.8	35.7	1.5	681.5	3,802.2	5,324.7
Pêche	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.3	0.8	0.0	2.8	37.4	11.1	24.2	18.8	0.0	95.6	93.3
Production	0.0	0.0	0.0	24.0	168.1	75.4	14.0	31.6	247.0	4.2	3.6	0.1	0.1	3.1	572.3	623.9
Services	0.0	1.2	2.8	1,047.3	736.2	147.8	195.2	3,437.2	1,213.7	49.4	101.4	14.0	25.1	132.1	7,103.4	6,982.1
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>52.9</b>	<b>78.3</b>	<b>1,439.1</b>	<b>1,938.2</b>	<b>2,086.0</b>	<b>642.2</b>	<b>3,965.3</b>	<b>3,290.6</b>	<b>178.3</b>	<b>322.7</b>	<b>86.4</b>	<b>69.3</b>	<b>2,665.4</b>	<b>16,806.6</b>	<b>17,864.4</b>

1/ Coopératives constituées en vertu de la loi fédérale  
Source : Décretal aux coopératives

## APPENDICE D

PART DE L'ACTIF DES INSTITUTIONS DE DÉPÔTS CANADIENNES DÉTENUE PAR LES CFS  
(1997)

Sources : Groupe de travail sur l'avenir du secteur financier,  
Ministère des Finances du Canada.

## APPENDICE E

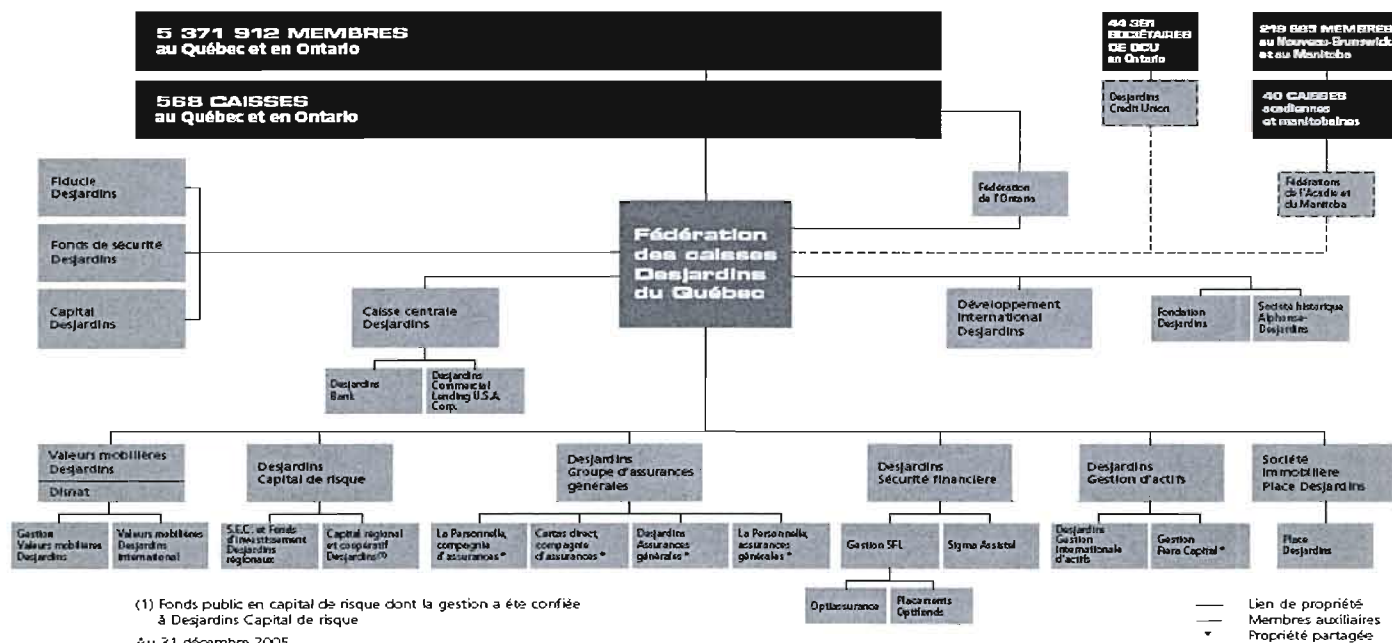
## COMPARAISON ENTRE DIFFÉRENTES PERSPECTIVES SUR LA GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE

<b>Théorie</b>	<b>Intérêts</b>	<b>Membres du conseil</b>	<b>Rôle du conseil</b>	<b>Modèle</b>
Théorie d'agence	Propriétaire/membres et gestionnaires ont des intérêts différents	Représentent les propriétaire/membres	Conformité : - sauvegarde l'intérêt des propriétaires - surveille les gestionnaires - contrôle la conformité	Modèle de conformité
Théorie de gérance	Propriétaire/membres et gestionnaires partagent des intérêts	Experts	Améliorent la performance : - ajoutent de la valeur aux décisions et stratégies - sont des partenaires	Modèle de partenariat
Perspective démocratique	Membres/public ont des intérêts différents	Représentent les membres	Politique : - représentent l'intérêt des membres - élabore les règles - contrôle l'exécutif	Modèle démocratique
Théorie des parties-prenantes	Parties-prenantes ont des intérêts différents	Représentent les PP	Politique : - faire une balance entre les besoins des parties-prenantes - élabore les règles - contrôle la gestion	Modèle des parties-prenantes
Théorie de la dépendance des ressources	Parties-prenantes et organisation ont des intérêts différents	Choisis pour leur influence avec les parties-prenantes clés	Étendre les frontières : - sécuriser les ressources - relation avec les PP	Modèle de cooptation
Théorie de l'hégémonie managériale	Propriétaire/membres et gestionnaires ont des intérêts différents	Représentent les propriétaire/membres	Symbolique : - ratifier les décisions - pouvoir des gestionnaires	Modèle « béni-oui-oui »

Source : Cornforth (2004, p.20).

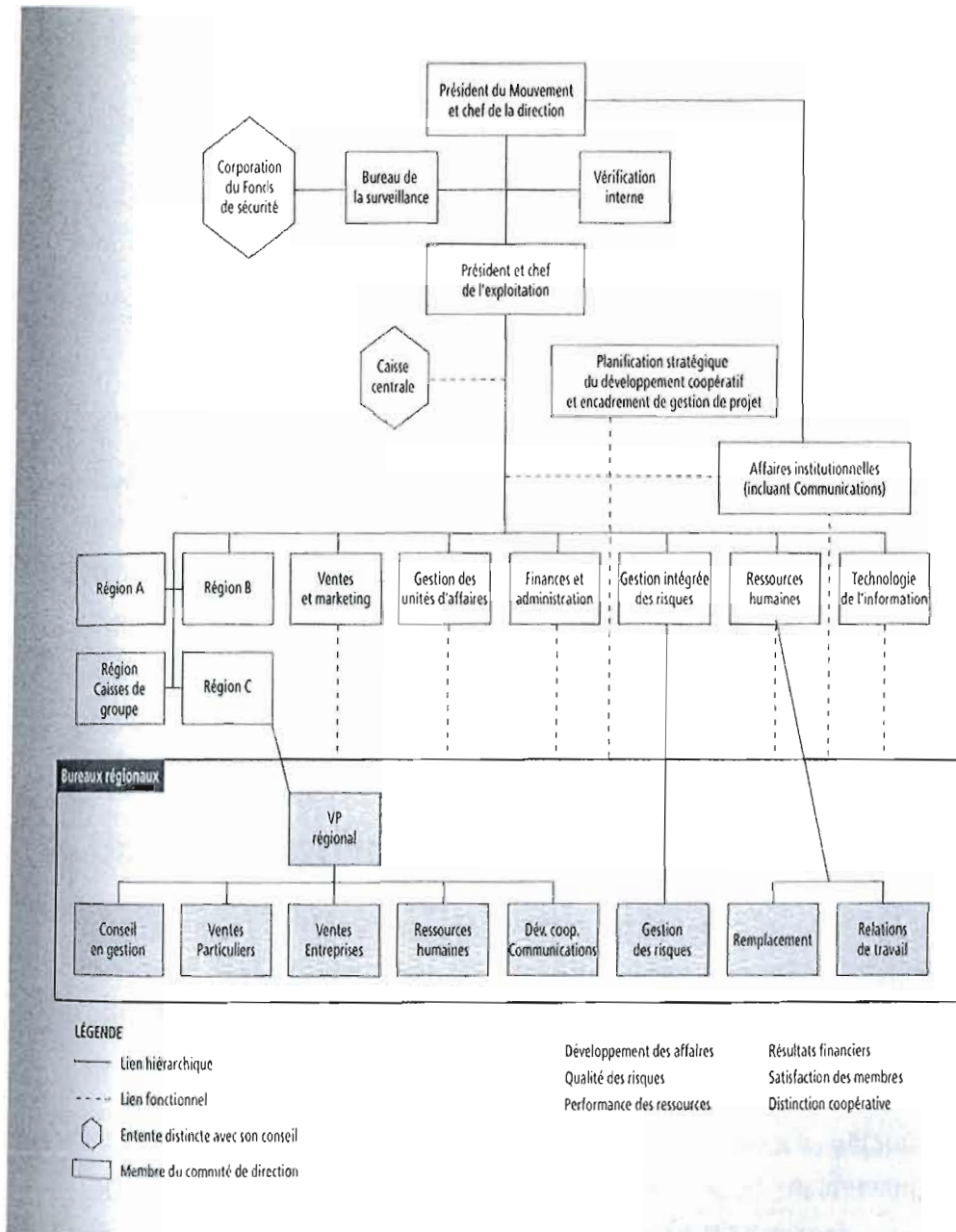
## APPENDICE F

## F.1 ORGANIGRAMME DU MOUVEMENT DESJARDINS



Source : Mouvement Desjardins.

F.2 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FÉDÉRATION DES CAISSES DESJARDINS DU QUÉBEC

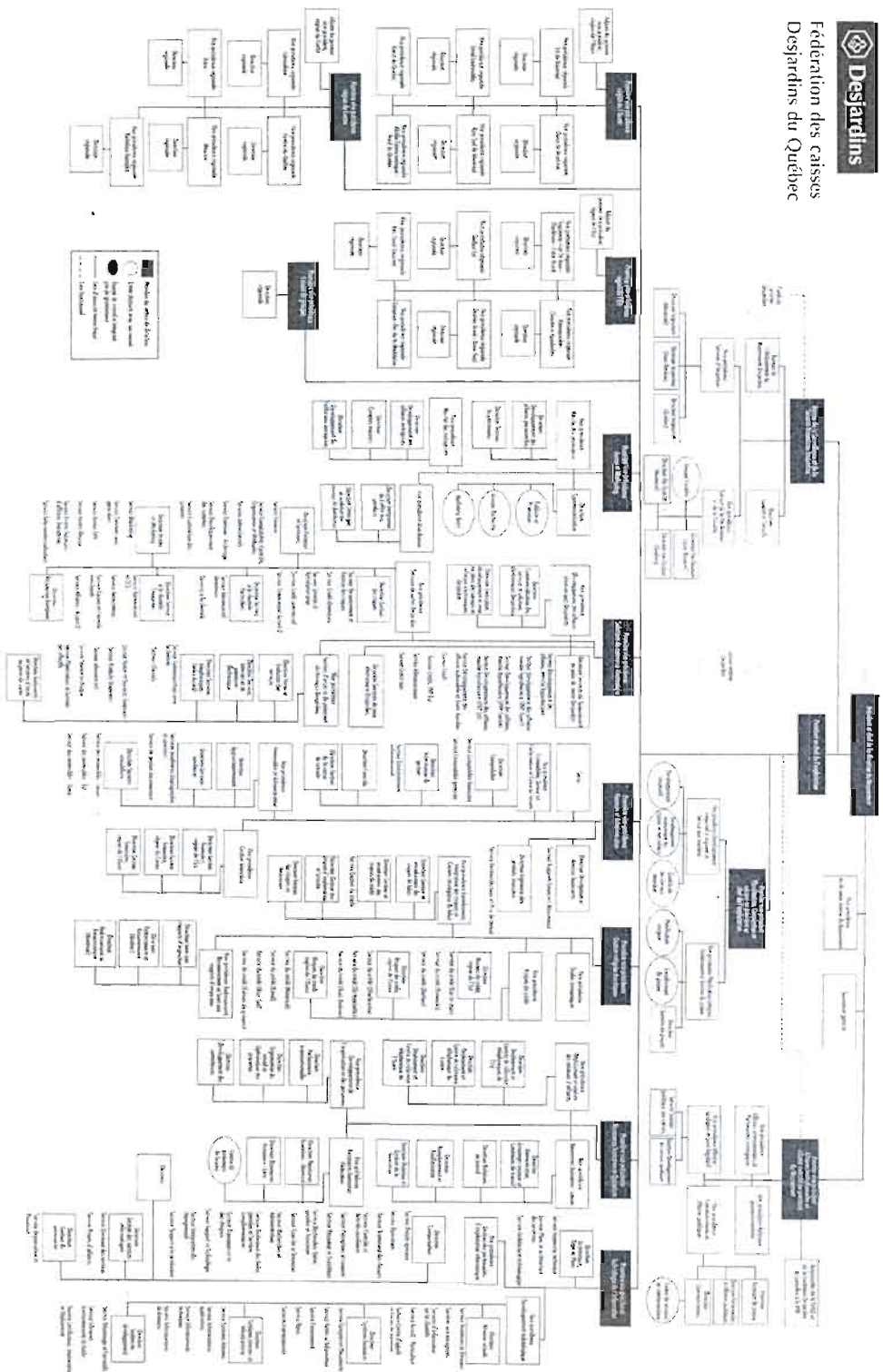


Source des appendices F2 et F3 : Fédération Desjardins.



### F.3 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE (DÉTAILLÉE) DE LA FÉDÉRATION DES CAISSES DESJARDINS DU QUÉBEC.

**Desjardins**  
 Fédération des caisses  
 Desjardins du Québec



## APPENDICE G

Les dix plus grandes coopératives de crédit au Canada selon l'actif hormis  
la Fédération des caisses Desjardins du Québec (décembre 2001)

Nom	Province	Total Actifs
		Millions de \$
Vancouver city savings credit union	CB	6,368 \$
Coast capital savings	CB	3,359 \$
Surrey metro savings	CB	2,697 \$
Envision financial	CB	1,675 \$
Capital city savings and credit unions limited	AB	1,450 \$
Community credit union	AB	1,266 \$
Niagara credit union limited	ON	1,235 \$
Civil service cooperative credit society limited	ON	1,109 \$
Steinbach credit union	MB	1,060 \$
HEPCOE credit union limited	ON	1,057 \$

Source : Ministère des Finances du Canada.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES SPÉCIALISÉS, MONOGRAPHIES ET MÉMOIRES

- Allaire, Y. et M. Firsirotu. 2004. *Stratégies et Moteurs de Performance*. Montréal : Chenelière McGraw-Hill.
- Balantzian, Gérard. 1997. *L'avantage coopératif : Le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 190p.
- Bacharach, Samuel B. (dir. publ.). 1999. *Networks in an around organizations*. Steven B. Andrews et David Knoke (éd.). Coll. « Research in the sociology of or organization », vol. 16. Stamford (Connecticut): JAI Press, 287p.
- Badillo, Patrick-Yves et Joseph C. Paradi (dir. publ.). 1999. *La méthode DEA : Analyse des performances*. Paris : HERMÈS Science Publications, 366p.
- Béland, Claude. 1977. *Initiation au corporatisme*. Montréal : Éditions du jour, 312p.
- Berbiche, Yassir. 1994. « Un modèle économétrique de l'appariement des caisses populaires Desjardins du Québec et des six grandes banques à la charte canadiennes ». Mémoire de la maîtrise en administration des affaires. Montréal : UQAM, 81p.
- Berbiche, Yassir. 1994. *Analyse de l'appariement des caisses populaires et d'économie Desjardins et des six grandes banques à charte canadiennes : Étude comparative*. Coll. «Chaire de coopération Guy-Bernier», no 0494-062. Montréal : Presses de l'Université du Québec à Montréal, 53p.
- Bergeron, Michel Y. et Lalancette Simon. 1992. *Caractéristiques des principes coopératifs au plan financier : Une perspective d'agence*. Coll. «Chaire de coopération Guy-Bernier», no 0492-045. Montréal : Presses de l'Université du Québec à Montréal, 11p.
- Boisclair, Guy. 1993. « L'efficience dans l'allocation des frais d'exploitation dans les institutions de dépôts : Une étude empirique des économies d'échelle et d'envergure chez les Caisses populaires Desjardins du Québec ». Mémoire de la maîtrise en administration des affaires. Montréal : UQAM, 130p.
- Bouzzou, Ahmed. 2004. « Évaluation de l'efficience des caisses populaires du Mouvement Desjardins : Application de la méthode Data Envelopment Analysis (DEA). Mémoire de la maîtrise en finance appliquée. Montréal : UQAM, 42p.

- Carr, J. L., G. F. Mathewson et N.C. Quigley. 1994. *Ensuring failure: Financial system stability and deposit insurance in Canada*. H. D. Howe Institute.
- Charnes, Abraham, Cooper William, Lewin Arie Y. et Lawrence M. Seiford (dir. publ.). 1994. *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Applications*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 513p.
- Cooper William W., Seiford, Lawrence M. et Kaoru Tone. 2000. *Data Envelopment Analysis: A comprehensive text with models, applications, references and DEA-solver software*. Massachusetts : Kluwer Academic Publishers, 318p.
- Côté, Daniel. 1997. *La gestion d'une caisse entre rupture et continuité*. Montréal : CIRIEC-Canada, cahier de recherche 97-08 (avril), 27p.
- Côté, Daniel. 2001. *Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive ?* Éditions De Boeck Université, Bruxelles.
- Côté, Daniel et Benoît Lévesque. 1995. *Les coopératives à la croisée de chemins*. Mémoire comité du Centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives (CIRIEC). Montréal : HEC et CIRIEC, 32p.
- Côté, Daniel, Vézina Martine et Tétrault Micheline. 1998. *Profil des institutions bancaires coopératives dans le monde : 1998*. Montréal : École des hautes études commerciales (HEC), 214p.
- Croteau, René. 2004. *Un patrimoine coopératif défiguré et dénaturé : Le Mouvement Desjardins 1997-2003*. Sainte Foy (Qué) : Éditions MultiMondes, 236p.
- De Champlain, Olivier et Jean-Pierre Dupuis. 2003. *L'évolution récente (1995-2003) de la relation entre le Mouvement Desjardins et le modèle québécois de développement*. Cahier de recherche no 2003-01 (juin), Centre d'étude Desjardins en gestion des coopératives de services financiers, HEC Montréal, 11p.
- Desrochers, Martin et P. Klaus Fischer. 2005. *Power of networks: Integration and financial cooperative performance*. Cahier de recherche du Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi (CIRPÉE), no 05-14 (mai), 24p.
- Desrochers, Martin et P. Klaus Fischer. 2003. *The theory and test on the corporate governance of financial cooperative systems: Mergers vs networks*. Cahier de recherche CIRPÉE, no 03-34 (septembre), 26p.
- Desrochers, Martin, P. Klaus Fischer et Jean-Pierre Gueyié. 2004. *Managing contractual risk through organization: Strategic vs consensual networks*. Social science research network (www.ssrn.com), 34p.

- Ferrary, Michel et Yvon Pesqueux. 2004. *L'organisation en réseau, mythes et réalités*. Paris : Presse Universitaire de France, 293p.
- Fischer, P. Klaus. 1998. *Financial cooperative: A market solution to SME and rural financing*. Cahier de recherche, no 98-03, Centre de recherche en économie et finance appliqués (CRÉFA) : Université Laval.
- Fournier, M. Eric, P. Klaus Fischer. 2002. *Does Corporate governance matter in deposit insurance? Deposit insurance and moral hazard in joint stock and mutual financial intermediaries*. Cahier de recherche, no 02-06. Centre de recherche en économie et finance appliqués (CRÉFA) : Université Laval.
- Gagnon, Alain-G. et Jean Pierre Girard (dir. publ.). 2001. *Le mouvement coopératif au cœur du XXIe siècle*. Préf. d'Alban D'Amours. Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec, 313p.
- Giguère, Pierre. 1992. *La coopérative d'épargne et de crédit : Structure, fonctionnement, enjeux*. Coll. « Cahier de la société de développement international Desjardins », no 2. Lévis (Qué.) : Société de développement internationale Desjardins, 36p.
- Girard, Jean-Pierre. 1999. *Une identité à affirmer, un espace à occuper : Aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français*. Montréal : Chaire de recherche Guy-Bernier, 21p.
- Granovetter, Mark. 2000. *Le marché autrement : Les réseaux dans l'économie*. Trad. de l'américain par Isabelle This-Saint Jean. Préf. de Jean-Louis Laille, Benoît Lévesque et Isabelle This-Saint Jean. Paris : Desclée De Brouwer, 238p.
- Greve, Rolf. 2002. *Kooperation und genessenschaft: Organisationsstrukturen in kooperativen netzwerken*. working paper, IfG, Westfaelische Wilhems Universitaet Muenster.
- Joffre, Patrick et Olivier Germain. 2001. *La théorie des coûts de transaction : Regard et analyse du management stratégique*. Préf. d'Olivier E. Williamson. Paris : Vuibert, 237p.
- Johnstad, Tom. 2000. *Association and federation: The Organization and Integration of Associations*. Norwegian Institute for Urban and Regional Research, Draft, p. 1-24.
- Larocque, Pierre. 1996. *L'approche réseau de Développement International Desjardins pour les coopératives d'épargne et de crédit*. Coll. « Cahier de la société de développement international Desjardins », no 5. Lévis (Qué.) : Société de développement internationale Desjardins, 31p.
- Lévesque, Benoît et Marie-Claire Malo. 1994. *Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : Législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de*

- crédit*. Coll. « Chaire de coopération Guy-Bernier », no 1194-067. Montréal : Presse de l'Université du Québec, 32p.
- McCagg, Les. 2004. *Les coopératives au Canada : Données de 2002*. Secrétariat aux coopératives du gouvernement du Canada.
- Moysey, Warren. 1998. *Assurance dépôt et autres mécanismes d'indemnisation*. Document de recherche préparé pour le Groupe de travail sur l'avenir du secteur financier canadien. Ottawa : Ministère des finances, 91p.
- Mohrman, Susan Albers, Jay R. Galbraith et Edward E. Lawler III. 1998. *Tomorrow's Organization: Crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco : Jossey-Bass, 453p.
- Monzon Campos, José Luis et Alberto Zevi (éd.). 1995. *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. Préf. Alberto Zevi et José Luis Monzon Campos. Bruxelles : De Boeck-Wesmael, 344p.
- Moreau, Frank. 2003. *L'entreprise élargie : De nouvelles formes d'organisation*. Préf. de Marc Spielrein et Dominique Genelot. Paris : INSEP Consulting, 178p.
- Nohria, Nitin et Robert G. Eccles. 1992. *Networks and Organization: Structure, form, and action*. Boston : Harvard Business School Press, 544p.
- Nygren, Wayne et David Guiney. 1999. *International cooperative financial institutions structures*. Étude effectuée pour la Credit Union Central of Canada, août, 54p.
- Polster, Dirk. 2001. *Finanzintermediation und institutioneller wandel*. Muenster, F.R. of Germany IfG Muenster.
- Poulin, Diane, Benoit Montreuil et Stéphane Gauvin. 1994. *L'entreprise réseau : Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. Éd. de Michel Lefèvre. Préf. de Gabriel Savard. Montréal : Publi-Relais, 335p.
- Poulin, Pierre et Benoît Tremblay. 2003. *Les structures organisationnelles du Mouvement Desjardins : Leur dynamique de développement (1900-2001)*. Cahier de recherche no 2003-02 (juillet), Centre d'étude Desjardins en gestion des coopératives de services financiers, HEC Montréal, 33p.
- Poulin, Pierre ; Benoît Tremblay. 2005. *Desjardins en mouvement : Comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*. Montréal : Presses HEC Montréal et Éditions Dorimène, 222p.
- Poulin, Pierre. 1990-1998. *Histoire du mouvement Desjardins*. 3t. Préf. de Claude Béland. Montréal : Québec/Amérique.

- Poulin, Pierre. 1990. *Desjardins et la naissance des caisses populaires : 1900-1920*. T. 1 de Histoire de du mouvement Desjardins. Préf. de Claude Béland. Montréal : Québec/Amérique.
- Rhodes, Edwardo Lao. « Data envelopment analysis and approaches for measuring the efficiency of decision making units with an application to Program Follow Through in U.S. education », Pittsburgh, Ph. D. dissertation, School of Urban and Public Affairs, Carnegie-Melon University.
- Roy, Marcel. 1997. *Quelques hypothèses explicatives de la différence du niveau de service à la collectivité dans les caisses populaires Desjardins*. Coll. « Chaire de coopération Guy-Bernier », no 0497-083. Montréal : Presse de l'Université du Québec, 25p.
- Roy F. Bergengren. 1936. *CUNA emerges*. Credit Union National Association.
- Su, Zhan. 2000. *Stratégies internationales de l'entreprise*. Université Laval, Québec, notes de cours, pp. 1-215.
- Turgeon, Karina. 2002. « L'organisation en réseau, application : Évaluation du niveau d'intégration de réseaux de coopératives financières ». Essai de la maîtrise en administration des affaires. Sainte-Foy (Qué) : Université Laval.
- Voisin, Colette ; Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Serge Edouard (dir. publ.). 2004. *Les réseaux : Dimensions stratégiques et organisationnelles*. Paris : Economica, 272p.
- Williamson Olivier E. 1975. *Markets and hierarchies*. New York: Macmillan
- Williamson Olivier E. 1994. *Les institutions de l'économie*. Traduit de l'américain par Régis Coeurdory et Emmanuelle Maincent. Préf. de Michel Ghertman. Paris : InterÉdition, 404p.

#### ARTICLES SPÉCIALISÉS ET PÉRIODIQUES

- Armour, Henry O. et David J. Teece. 1978. « Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis ». *Bell Journal of Economics*, vol. 9, p. 106-122.
- Axworthy, C. S. 1981. « Credit union in Canada: The dilemma of success ». *The University of Toronto Law Journal*, vol. 31, no 1 (hiver), p.72-116.
- Banker, R. D., A Charnes et W. W. Cooper. 1984. « Some models for estimating technical and scale efficiencies in data envelopment analysis ». *Management science*, vol. 30, no 9, p. 1078-1092.

- Belley, Michel et Mévellec Pierre. 1993. « De l'optimisation des résultats à l'optimisation des processus ». *Coopérative et développement*, vol.24, no 1, p. 63-84.
- Borgatti, S.P., W.S. Hesterly et C. Jones. 1997. « A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms ». *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 911-945.
- Borgatti, P. Stephen ; Candace Jones, et William S. Hesterly. 1977. « A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms ». *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 4 (octobre), p. 911-945.
- Charnes, A., W. W. Cooper, Q. L. Wei. 1987. « A semi-infinite multicriteria programming approach to data envelopment analysis with infinitely many decision making units ». *Research report CCS 551*, Center for Cybernetic Studies, The University of Texas at Austin.
- Charnes, A., W. W. Cooper, L. M. Seiford, B. Golany et J. Stutz. 1985. « Foundations of data envelopment analysis for Pareto Koopmans efficient empirical production functions ». *Journal of Econometrics*, vol. 30 (octobre/novembre), p. 91-107
- Charnes, A., W. W. Cooper, L. M. Seiford et J. Stutz. 1983. « A multiplicative model for efficiency and piecewise Cobb-Douglas envelopments ». *Operations Research Letters*, vol. 2, no 3, p. 101-103.
- Charnes, A., W. W. Cooper, L. M. Seiford et J. Stutz. 1982. « A Multiplicative Model for efficiency analysis ». *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 16, no 5, p. 223-224.
- Charnes, A., W. W. Cooper et E. L. Rhodes. 1978. « Measuring the efficiency of decision making units ». *European Journal of Operational Research*, vol. 2, no 6, p. 429-444.
- Clark, Lincoln. 1943. « Credit unions in United States ». *The Journal of Business of the University of Chicago*, vol. 16, no 4 (octobre), p.235-246.
- Cornforth, Chris. 2004. « The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p.11-32.
- Farell, M. J. 1957. « The measurement of productive efficiency ». *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, vol. 120, no 3, p. 253-281.
- Fischer, P. Klaus. 2000. « Régie, réglementation et performance des coopératives financières ». *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, vol. 71, no 4, p. 607-636.
- Froman, Lewis A. 1935. « Credit union ». *The Journal of Business of the University of Chicago*, vol. 8, no 3 (juillet), p.284-296.



- Garcia, Gillian G. H. 2000. « Deposit insurance, actual and good practices ». *International Monetary Fund Occasional Paper*, no 197, 93p.
- Granovetter, M. 1995. « Coase revisited: Business groups in the modern economy ». *Industrial and Corporate Change*, vol. 1, pp. 93-130.
- Gulati, R., N. Nohria et A. Zaheer. 2000. « Strategic Networks ». *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 203-215.
- Ingham, Hilary. 1992. « Organization structure and firm performance: An intertemporal perspective ». *Journal of Economic Studies*, vol. 19, p. 19-35
- Jarillo, Carlos, J. 1988. « On strategic networks ». *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.
- Lafleur, Michel. 2003. « Gestion et développement : Les coopératives au cœur du développement durable ». *L'Agora*, vol. 10 no 2, (automne).
- Macneil, R. Ian. 1978. « Contracts: Adjustment of long-term economics relations under classical, neoclassical and relational contract law ». *Northwestern University Law Review*, vol. 72, p. 854-906.
- Macpherson, Ian. 1998. « The dynamics of credit unions: Explaining diversity in the international credit union movement ». *International Co-operative Banking Association Journal*, vol. 10, p. 95-107.
- Miles, R.E. et C.C. Snow. 1992. « Causes of Failure in Network Organizations ». *California Management Review*, pp. 53-72.
- Nohria, Nitin; Ranjay Gulati et Akbar Zaheer. 2000. « Strategic networks ». *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 203-215.
- Powell, W.W., K.W. Koput et L. Smith-Doerr. 1996. « Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 116-145.
- Spear, Roger. 2000. « The cooperative advantage ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 71, no 4, p.507-523.
- Sydow, J. et A. Windeler. 1998. « Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness ». *Organization Science*, vol. 9, pp. 265-284.

## PUBLICATIONS GOUVERNEMENTALES

- Canada, Ministère de l'Industrie, Statistique Canada, Système de comptabilité national. 2006. *Compte économiques provinciaux : Estimation préliminaire 2005, tableaux et documents analytiques*. No 13-213-PPB. Ottawa : Statistique Canada, 446p.
- Canada, Ministère de l'Industrie, Statistique Canada, Division de la démographie. 2006. *Statistique démographiques annuelles : 2005*. No 91-213-XIB/XPB. Ottawa : Statistique Canada, 330p.
- Canada, ministère des Finances, Groupe de travail sur l'avenir du secteur financier. 1998. *Rapport Mackay*. BT22-61/1998F. Ottawa : Approvisionnement et Services Canada, 292p.
- Canada, ministères des Finances, Groupe de travail sur l'avenir du secteur financier. 1998. *La souplesse d'organisation des institutions financières : un cadre d'intensification de la concurrence*. BT22-61/2-1998-2. Ottawa : Approvisionnement et Services Canada, 149p.
- Canada, ministères des Finances, Groupe de travail sur l'avenir du secteur financier. 1998. *L'amélioration structurelle de la réglementation*. BT22-61/-1998-5. Ottawa : Approvisionnement et Services Canada, 114p.
- Québec, Ministères du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation. (MDEIE), Direction des coopératives du MDEIE. 2000. *Qu'est ce qu'une coopérative ?* 2-550-35026-X. Québec : La Direction de la communication et du service à la clientèle du MDEIE, 46p.
- Québec, Inspecteur général des institutions financières. 2002-. *Rapport annuel sur les coopératives de services financiers*. Québec : Direction de l'organisation du travail et de la gestion de l'information.