



Desjardins

NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE

MME MONIQUE F. LEROUX,
PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION
DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

À L'OCCASION DU PANEL D'OUVERTURE
DE LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE ORGANISÉE
PAR LE CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ
(CQCM) ET L'ALLIANCE DE RECHERCHE UNIVERSITÉS – COMMUNAUTÉS SUR
LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET LA COOPÉRATION (ARUC-DTC)

« NOUS SOMMES NOMBREUX À CROIRE
QUE LA COOPÉRATION EST LE GAGE D'UNE PROSPÉRITÉ DURABLE »

LÉVIS, LE 22 SEPTEMBRE 2010
(La prestation peut différer du texte ci-joint)

Mesdames,
Messieurs,

Ce bref retour à l'histoire nous a permis d'entrevoir dans quel climat et à quelles fins Alphonse Desjardins a créé les premières caisses et lancé ainsi le Mouvement qui porte aujourd'hui son nom.

Il nous a permis de voir quel héritage nous avons à notre tour le devoir de faire fructifier. Car le Mouvement Desjardins s'est effectivement beaucoup développé en 110 ans d'histoire. Nul doute que notre fondateur en serait fier et qu'il serait, comme nous tous, tourné vers l'avenir.

Le rôle important de Desjardins aujourd'hui

Grâce à l'engagement et au travail de plusieurs générations d'hommes et de femmes, Desjardins c'est aujourd'hui :

- le premier groupe financier coopératif au Canada et le 6^e dans le monde;
- quelque 5,8 millions de membres et clients incluant près de 400 000 entreprises;
- plus de 6200 dirigeants élus et 42 000 employés;
- un impact dynamique sur l'économie qui le rend responsable, directement et indirectement, de l'équivalent de près de 68 000 emplois à temps plein au Québec;
- des prêts aux particuliers, aux entreprises et aux gouvernements totalisant près de 114 milliards de dollars;
- des activités importantes de soutien technique à l'international avec Développement international Desjardins, DID, qui depuis 40 ans maintenant assiste et outille les populations des pays moins nantis en partageant l'expertise développée ici au sein de notre Mouvement.

Bref, depuis l'initiative première d'Alphonse Desjardins, et grâce à tous ceux et celles qui se sont relayés à sa suite, le Mouvement Desjardins est devenu un levier essentiel pour le développement économique du Canada. Il constitue un patrimoine collectif inaliénable sur lequel pourront aussi compter les générations à venir.

Une démarche de réflexion sur notre contribution et notre avenir

Nous nous demandons, dans le cadre de cette conférence, quel projet de société nous voulons pour demain. Chez Desjardins, nous nous sommes en quelque sorte posé la même question : quel projet voulons-nous pour le Mouvement Desjardins de demain ? Tout cela en lien avec la société que nous voulons contribuer à bâtir.

Je n'ai pas ici la prétention de croire que la réponse que nous avons donnée à cette question peut être appliquée à l'ensemble du monde coopératif et mutualiste. Je souhaite toutefois partager avec vous la démarche que nous avons suivie et quelques éléments de notre vision. Je serai heureuse d'entendre vos commentaires et réflexions à ce sujet.

Comme nous sommes ici pour apprendre les uns des autres, des représentants de Desjardins m'accompagnent, dont plusieurs membres de notre conseil d'administration. Je les salue et les remercie de prendre une part active aux activités de la conférence.

Une mission toujours d'actualité

Au sortir de l'importante crise économique et financière que nous avons connue et à la lumière de tous les grands enjeux collectifs qui nous interpellent, nous nous sommes demandés chez Desjardins quelle est la meilleure contribution que nous pouvons apporter à nos membres et aux collectivités ? Quelle sera notre vision d'avenir ? Quelles seront nos orientations et nos stratégies ? Comment allons-nous assurer notre développement ainsi que la pérennité du Mouvement ?

Nous nous sommes posés ces questions à la faveur d'un processus de réflexion approfondie avec le réseau, qui a mené au 20^e Congrès des dirigeants et des dirigeantes que nous avons tenu en novembre dernier.

Premier élément de réponse : nous voulons d'abord demeurer fidèles à notre mission fondamentale qui consiste à contribuer au mieux-être des personnes et des collectivités. Nous voulons continuer à le faire en développant un réseau coopératif de services financiers sécuritaires et rentables, ainsi qu'un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel.

Et nous voulons aussi le faire – c'est également très clair dans notre énoncé de mission – en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective.

Une vision porteuse

Deuxième élément : pour nous guider sur l'horizon des années à venir, nous nous sommes donnés une vision porteuse, qui veut que :

Le Mouvement Desjardins,
premier groupe financier coopératif du Canada,
inspire confiance dans le monde
par l'engagement des personnes,
par sa solidité financière
et par sa contribution à la prospérité durable.

Cette vision exprime pour nous des intentions fortes qui sont le fruit de réflexions collectives approfondies. Certains de ses énoncés m'apparaissent d'ailleurs être très en lien avec le thème de cette conférence.

Le concept de « prospérité durable »

Nous voulons donc contribuer à la prospérité durable. La prospérité durable, c'est pour nous la croissance économique et la création de richesse envisagées sur des bases solides et pérennes, dans le respect des gens et de l'environnement et pour le bénéfice des générations futures autant que celui des générations actuelles.

Travailler à la prospérité durable, c'est donc travailler dans une perspective de long terme.

Pour durer, la prospérité ne peut être envisagée du seul point de vue économique. Elle doit aussi s'appuyer sur le progrès social, le développement des personnes et une éthique guidée par le bien commun et le respect des personnes.

Réussir la prospérité durable, c'est arriver à créer des milieux de vie sécuritaires, des milieux où il est possible de faire des affaires, d'engendrer de bons emplois, de créer du bien-être, de former et de développer des personnes, de favoriser la réussite et de mesurer les progrès, autant pour les individus que pour la collectivité.

Et surtout, la prospérité durable découle toujours d'une activité volontaire, de la mobilisation des individus et des collectivités dans la construction de leur avenir.

La prospérité durable pour nous-mêmes

Qu'il s'agisse de Desjardins ou d'autres coopératives, la pertinence et la résilience de nos entreprises collectives passent par une vision partagée de ce que nous voulons accomplir et créer avec nos membres.

Pour ce faire, nous devons tenir compte de l'évolution des besoins de nos membres et de la collectivité, développer une perspective de la conjoncture et bien comprendre les grandes tendances qui émergent à l'échelle mondiale.

C'est d'ailleurs ce que nous sommes en train de faire avec cette conférence et je salue à cet égard le leadership du CQCM.

C'est en regard de tous ces éléments que, chez Desjardins, nous avons mis de l'avant un vaste Plan d'évolution qui couvre toutes les facettes de notre réalité d'affaires et de notre vie coopérative : l'évolution des structures, la performance de l'organisation, les modes de participation et de concertation, la croissance et le développement stratégique ainsi que le leadership des personnes, dans le respect de nos valeurs de coopération.

Nous voulons, par des travaux couvrant toutes ces dimensions – nos cinq grands chantiers comme nous les appelons – réaliser cette prospérité durable pour nous-mêmes, pour nos membres et pour la société afin d'assurer la pérennité du Mouvement et son développement dans le temps.

Le renforcement de notre action en matière d'éducation économique, financière et coopérative

Cela dit, notre engagement envers une prospérité durable nous amène aussi, dans le sillage de la crise économique et financière, à mettre davantage l'accent sur un axe privilégié d'intervention : le renforcement de notre action en matière d'éducation économique, financière et coopérative.

Accentuer nos efforts en cette matière nous apparaît d'autant plus naturel que ce champ d'action est lié directement au modèle d'affaires de la caisse et du Mouvement.

La caisse et nos instances démocratiques sont en effet des lieux d'apprentissage en continu pour nos 6200 dirigeants élus. Dans notre histoire, des dizaines de milliers d'hommes et de femmes ont ainsi perfectionné leurs connaissances aux plans économique et financier tout en faisant l'expérience de la démocratie et de la coopération. Et nombreux sont ceux qui, par leur engagement plus large dans la collectivité, ont ainsi partagé avec d'autres organismes du milieu les connaissances et le savoir-faire acquis à la caisse.

En partenariat avec le milieu scolaire, et depuis plus de 100 ans maintenant, Desjardins met aussi un accent particulier sur les jeunes, pour les encourager à épargner et à adopter de sains comportements en matière financière. De bonnes habitudes acquises précocement servent ensuite tout au long de la vie.

Nos initiatives à ce chapitre vont donc se poursuivre et même s'intensifier. Ainsi entendons-nous relancer la caisse scolaire qui traduit dans le milieu de l'éducation le mode de fonctionnement des caisses de territoire et de groupes, favorisant ainsi l'apprentissage de la finance, de l'économie, de la démocratie et de la coopération.

En fait, nous devons convenir que la prospérité durable ne peut se construire qu'avec des individus qui maîtrisent les différents leviers de leur destinée financière et qui comprennent l'importance de la démocratie et de la coopération dans la société.

Nous croyons donc chez Desjardins qu'il est de notre responsabilité de nous impliquer encore plus en cette matière. Et nous croyons que personne n'est mieux placé qu'une coopérative de services financiers pour jouer ce rôle avec crédibilité et dans l'intérêt des personnes.

Pour contribuer à la prospérité durable, l'importance de l'engagement

Cela dit, vous comprendrez pourquoi, dans notre vision, nous avons aussi parlé de l'engagement – l'engagement des personnes qui constitue la force motrice du modèle coopératif.

L'éducation soutient en fait cette valeur d'engagement et de prise en charge qui est intrinsèque à la coopération.

Plus le bagage que nous possédons est important, plus nous sommes outillés pour appréhender la réalité, plus nous sommes en mesure de prendre en charge notre avenir. C'est vrai au plan personnel et au plan collectif. La coopération s'est toujours appuyée sur cette notion de prise en charge ou de « self-help » et l'éducation en est un préalable et un levier.

Dans une conférence prononcée en 1905 devant la Société d'économie politique et sociale de Québec, Alphonse Desjardins disait :

« Ce qui doit surtout frapper et retenir l'attention de l'observateur, c'est que dans le mouvement coopérateur, le principe dirigeant fait sans cesse appel à l'initiative individuelle. Ce n'est plus la tutelle de l'État ou d'une catégorie de citoyens, s'exerçant dans le sens de la protection des humbles, ce sont ces humbles mêmes qui sont appelés à jouir de la vie économique et à s'éclairer de façon que cette jouissance ne soit pas pour eux une cause de déceptions ou de pertes. En un mot, c'est l'émancipation économique conquise comme a été conquise l'émancipation politique. »

Bien sûr, le rôle de l'État s'est beaucoup développé depuis que ces paroles ont été prononcées, en réponse notamment à la grande crise des années 1930 et aux grands défis du XX^e siècle. Aujourd'hui encore, l'État demeure le nécessaire arbitre des intérêts divergents qui s'affrontent ainsi que le principal redistributeur de la richesse.

Mais l'État, nous le savons tous, n'a pas une capacité infinie d'intervention. Il est et il sera de plus en plus soumis à des pressions financières et démographiques importantes. Il traîne aussi le poids d'une dette qui restreint sa marge de manœuvre et nous pousse vers la recherche de nouvelles façons de faire.

D'où la nécessité d'une plus grande prise en charge des besoins par les personnes et par les collectivités elles-mêmes.

La formule coopérative fait des gens concernés ou affectés par une problématique donnée, des contributeurs actifs plutôt que des spectateurs passifs. Et nous avons justement besoin de citoyens agissants pour prendre la voie d'une prospérité durable.

Pour contribuer à la prospérité durable, l'importance de la solidité financière

Le troisième thème fondamental de notre vision a trait à la nécessité de la solidité financière. À elles seules, nos convictions ne sont pas suffisantes. Il faut aussi démontrer une capacité de performance globale pour que nous soyons incontournables et que nous ayons les ressources financières nous permettant à la fois d'agir et d'investir sur le long terme, suivant nos convictions.

Il faut pour cela que nous maîtrisions les moyens par lesquels nous pouvons nous démarquer dans le marché et que nous soyons exemplaires dans le respect des normes et des règles prudentielles qui encadrent nos activités.

Notre modèle de performance, le « côté cœur » et le « côté raison »

Chez Desjardins, nous nous sommes donnés un modèle de gouvernance et de performance qui prend en compte l'ensemble de ces défis. J'aime dire que notre modèle comporte d'une part un « côté cœur » et d'autre part un « côté raison ».

Du côté cœur, nous retrouvons les éléments qui touchent directement notre contribution coopérative, la satisfaction des membres et la mobilisation des personnes – dirigeants et employés.

Le côté raison est pour sa part lié à notre responsabilité fiduciaire à l'égard des membres, à qui nous voulons léguer dans l'avenir un Mouvement encore plus solide et efficace. Dans une perspective à plus court terme, nous y considérons à la fois la rentabilité et la productivité ainsi que la solidité financière et la gestion des risques. Dans une perspective à moyen et long terme, nous y considérons la croissance et l'innovation.

Au centre de nos actions, la confiance

Enfin, notre vision inclut la notion de confiance. Par l'engagement de nos gens, par notre solidité financière et par notre contribution à une prospérité durable, nous voulons inspirer confiance.

La confiance est un élément essentiel de la vie en société. Elle est un préalable à des rapports sociaux marqués par le respect des personnes et à une démocratie fonctionnelle. Elle est aussi un ingrédient essentiel à la bonne marche de l'économie.

La crise économique et financière nous l'a bien démontré : rien ne va plus lorsque tous appliquent les freins en même temps parce qu'ils ont perdu confiance dans le système financier. C'est tout aussi préoccupant lorsqu'on observe une perte de confiance dans les institutions démocratiques.

La pertinence du modèle coopératif et mutualiste

Pour bâtir l'avenir dans un climat de confiance, la coopération est sans contredit une solution porteuse, un modèle qui a fait ses preuves et démontré sa résilience.

Toutes ensemble, les coopératives et les mutuelles – les plus anciennes comme les toutes nouvelles – jouent aujourd'hui un rôle que l'on peut qualifier de structurant au sein de notre économie et de notre société.

Au Canada, 9000 coopératives et mutuelles emploient 150 000 personnes et servent 17 millions de membres.

Au Québec, les coopératives et les mutuelles génèrent 90 000 emplois, pour un chiffre d'affaires de 22 milliards de dollars.

Imaginons un instant le Québec sans coopératives de développement régional (CDR), sans grandes coopératives agricoles, sans mutuelles, sans caisses Desjardins et sans toutes les coopératives impliquées dans nos collectivités...

Avons-nous les moyens de nous priver de l'apport essentiel des coopératives et des mutuelles ? La réponse est non, bien sûr. Forts de nos convictions, c'est à nous tous d'en faire un projet mobilisateur encore plus fort pour la société de demain.

Des excès qu'il nous faut contrer

D'autres raisons militent aujourd'hui pour le renforcement du rôle des coopératives et des mutuelles. Dans le système économique et financier mondial, nous sommes témoins de décisions qui viennent bien souvent en contradiction avec les objectifs de prospérité durable des populations.

Je m'explique. Lorsqu'on observe des prises de contrôle hostiles sur de grandes entreprises exploitant par exemple nos richesses naturelles, des prises de profit excessives à l'occasion de ces transactions et la délocalisation de la prise de décision ou des activités vers l'étranger, on doit se poser des questions et passer à l'action.

Le modèle de décision et de gestion des coopératives et des mutuelles prend tout son sens dans ce contexte car elles sont autant de centres de décisions assurés de demeurer dans nos mains et dans nos territoires. Elles sont autant de pôles de développement au service de nos collectivités. Elles sont donc une force stratégique et financière essentielle pour notre société.

Les coopératives : une troisième voie nécessaire

De fait, les coopératives m'apparaissent comme une troisième voie nécessaire entre les modèles public et capitaliste. Je devrais même dire que cette troisième voie s'inscrit en complémentarité avec les deux autres.

Les coopératives sont en effet capables de se servir du marché pour apporter une réponse efficace à des besoins. Elles sont aussi capables d'assister l'État ou carrément de lui suppléer là où il est dépassé par l'ampleur des besoins et ses propres limites financières. Ce n'est pas un hasard si elles occupent un espace de plus en plus important dans des secteurs nouveaux comme la santé et les services à domicile et de proximité.

Pour reprendre ici la belle formule de Jacques Delors dans un rapport à l'UNESCO sur l'éducation, ce que nous devons aujourd'hui faire, c'est « *concilier la compétition qui stimule, la coopération qui renforce et la solidarité qui unit* ».

L'enjeu de la reconnaissance des coopératives dans le monde

Je dirai en terminant que l'enjeu de la confiance est intimement lié à celui de la reconnaissance des coopératives.

Nous devons reconnaître que le Québec est une exception à ce chapitre. Le Québec est une terre particulièrement fertile pour les coopératives et on y reconnaît très généralement leurs mérites.

Cela dit, les coopératives demeurent relativement méconnues à l'échelle globale. C'est vrai pour le grand public, pour de nombreux décideurs, et même pour les autorités réglementaires.

L'enjeu de notoriété et de reconnaissance auquel font face les coopératives se manifeste de plusieurs façons. Je prendrai un exemple. Lorsque de grandes organisations comme la Banque des règlements internationaux ou encore les organismes qui élaborent les règles comptables internationales lancent de grandes réformes, il est fréquent que les premières versions des textes proposés ne prennent pas en compte la réalité coopérative. Nous devons donc demeurer vigilants, concertés et proactifs.

Un Sommet international des grandes coopératives en 2012

C'est d'ailleurs avec l'idée d'aider à faire connaître les coopératives et de porter à la connaissance du public leurs réalisations et leurs défis que nous avons chez Desjardins proposé d'organiser, ici à Québec, un Grand Sommet international regroupant les dirigeants des grandes coopératives.

Nous voulons le faire à l'occasion de l'Année internationale des coopératives que l'ONU a proclamé pour 2012. Nous le ferons bien sûr en lien avec les représentants du monde de la coopération.

En plus de contribuer à une plus grande notoriété de notre modèle de développement, l'occasion sera propice à des échanges sur des sujets d'intérêt commun, notamment sur les plans de la réglementation, de la gestion, de la vie coopérative, de la capitalisation et de la croissance. Et nul doute que nous pourrons aussi développer des liens d'affaires et des alliances stratégiques entre coopératives. Nous pourrons explorer des pistes concrètes d'intercoopération.

Conclusion

Oui, le mouvement coopératif et mutualiste – et ce sera ma conclusion – est appelé à jouer un rôle essentiel dans le monde à venir.

Par sa logique même, il porte les germes d'un projet de société tourné vers une prospérité durable.

Le mouvement coopératif et mutualiste est d'autant plus nécessaire qu'il sait mieux que quiconque impliquer et engager les personnes dans la recherche de solutions aux problèmes et aux besoins.

En gardant aussi le cap sur l'efficacité et la solidité financière, le mouvement coopératif et mutualiste sera encore plus à même d'investir les ressources et d'inspirer la confiance qui sont nécessaires à toute action collective d'envergure.

Vous aurez donc bien compris pourquoi, chez Desjardins, nous sommes nombreux à croire que la coopération est le modèle financier de l'avenir et qu'il est le gage d'une prospérité durable.

Comme vous, et plus que jamais, nous sommes déterminés à « coopérer pour créer l'avenir ».

* * *