



**Desjardins**

NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE

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

DEVANT LES MEMBRES DE LA  
CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

« LES TROIS CLÉS DE NOTRE AVENIR :  
ÉDUCATION, ENTREPRENEURSHIP ET COOPÉRATION »

MONTRÉAL, LE 12 NOVEMBRE 2008

(La prestation peut différer du texte ci-joint)

---

Distingués invités,  
Mesdames,  
Messieurs,

Je veux d'abord remercier la Chambre de commerce du Montréal métropolitain de me donner aujourd'hui le privilège de m'adresser à vous tous, représentants de l'importante communauté d'affaires montréalaise. Vous êtes venus en grand nombre, j'en suis fort touchée et reconnaissante.

Je tiens à vous dire d'entrée de jeu que les huit derniers mois passés à la présidence du Mouvement Desjardins ont été à la fois fort stimulants et exigeants.

C'est un grand défi, en même temps qu'un grand honneur, d'avoir à assumer le leadership de l'entreprise collective que constitue le Mouvement Desjardins. Je veux d'ailleurs profiter de l'occasion pour remercier nos dirigeants, nos gestionnaires et nos employés pour leur engagement à servir nos membres et surtout, souligner leur contribution à la bonne marche de notre Mouvement.

Cela dit, nous avons tous dû composer au cours des derniers mois avec un invité plutôt importun, je veux ici parler de la crise financière mondiale, qui continue à faire beaucoup de bruit et à requérir notre attention. Pour emprunter au langage de la musique, nous avons dû apprendre à jouer la partition « *molto agitato* » alors qu'on préférerait la jouer ensemble « *moderato cantabile* ».

Vous me permettrez donc de modifier quelque peu le plan initial de mon allocution pour aborder dans un premier temps ce sujet qui occupe aujourd'hui tous les esprits.

Dans le contexte de la crise, j'estime qu'il nous faut garder le cap sur nos objectifs et ne pas perdre de vue le long terme. J'estime en outre qu'en vertu de nos rôles respectifs au sein de nos entreprises et dans l'économie, nous avons une responsabilité partagée à l'égard de la confiance. Tout en faisant une lecture réaliste de la situation, nous devons demeurer en mode recherche de solutions.

---

Je veux aussi réaffirmer toute l'importance de la coopération dans le contexte et le monde d'aujourd'hui – coopération étant ici pris au sens plus large de collaboration et de concertation à travers la planète.

**Le système financier canadien : une solidité et une stabilité qu'il importe de maintenir et de protéger**

Lorsque j'ai été élue en mars dernier, la crise des prêts hypothécaires à risque aux États-Unis avait déjà eu quelques effets secondaires sur les marchés financiers mais ces effets demeuraient alors relativement modérés. La pression s'est accrue au cours des derniers mois pour atteindre un point culminant en septembre et en octobre derniers.

Depuis lors, nous demeurons au cœur d'un long épisode marqué chaque jour par une grande volatilité des marchés et c'est l'économie réelle qui pourrait en subir les contrecoups en 2009.

Dans l'environnement mondial difficile que nous connaissons, le Canada occupe une place relativement enviable. Le Fonds monétaire international le rappelait encore tout récemment dans la dernière mise à jour de ses prévisions économiques.

Le gouvernement canadien est le seul du G7 à avoir réalisé un surplus budgétaire au cours des dernières années. L'économie qui se contracte chez nos voisins du Sud entraîne bien entendu des difficultés pour tous les secteurs tournés vers l'exportation, mais la dynamique de l'économie intérieure, tant au Canada qu'au Québec, devrait nous permettre de mieux résister à la tempête.

De même, alors que des banques américaines et européennes ont été sérieusement malmenées au cours des derniers mois, le système bancaire canadien n'a pas été touché aussi durement. Il en va ainsi parce que, d'une façon générale, nous n'avons pas ici emprunté certains modèles d'affaires plus risqués qui ont fait ailleurs d'importants dommages.

Le Canada n'est toutefois pas une île, comme le rappelait récemment à juste titre le ministre des Finances du pays, M. Jim Flaherty. Nous saluons à cet égard les mesures spéciales qui ont été annoncées par le gouvernement et la Banque du Canada pour assurer la stabilité du système financier canadien.

Le Mouvement Desjardins est bien entendu satisfait de se voir inclus parmi les institutions financières qui pourront, au besoin, bénéficier de ces mesures, voyant ainsi pleinement reconnu son rôle dans le système financier canadien.

---

Mais j'insiste ici pour dire que le gouvernement du Canada devra continuer à faire preuve d'une grande vigilance pour éviter que les institutions financières du Canada ne soient désavantagées par rapport à leurs concurrentes étrangères, qui bénéficient d'un soutien très musclé de la part de leurs gouvernements respectifs, que ce soit en termes de garantie de prêts ou de mesures de soutien au capital.

Nous avons au Canada un système financier dont la solidité et la stabilité sont souvent cités en exemple à travers le monde. Il faudra toujours veiller à ce que les plans de soutien très avantageux pour les institutions financières européennes et américaines n'aient pas pour conséquence de nuire à la compétitivité des institutions financières canadiennes, notamment en ce qui concerne l'accès aux marchés globaux et leurs coûts de capital et d'approvisionnement.

### **Une nouvelle ère de coopération ?**

Si tous les pays de la planète sont affectés par la crise actuelle, tous font aussi partie de la solution. L'expérience des derniers mois nous permet en effet de prendre conscience à quel point nos économies sont aujourd'hui interreliées.

C'est peut-être justement dans une conscience renouvelée de notre commune interdépendance que réside aujourd'hui l'espoir. Nous voyons actuellement à l'œuvre un niveau de concertation et de coopération que nous n'avions pas vus depuis longtemps à l'échelle de la planète.

Le week-end prochain, les leaders des grands pays industrialisés et des pays émergents du G20 seront réunis à Washington pour discuter des problèmes qu'expérimentent nos économies et des moyens de les atténuer. Je suis persuadée que le premier ministre du Canada, M. Harper, saura y exercer tout le leadership possible et ce, compte tenu de la bonne position relative de l'économie et du système financier canadiens.

De grands espoirs sont aussi placés – est-il besoin de le rappeler – dans un nouveau leadership venant des États-Unis, eux qui viennent d'élire un nouveau président qui s'est engagé à travailler dans un esprit de coopération.

Si la crise actuelle a pour effet de convaincre de l'importance de la coopération, si elle entraîne la mise en place de mécanismes multilatéraux qui permettront d'agir plus efficacement à l'avenir, elle aura eu au moins une conséquence positive.

Je souhaite enfin que les leçons que nous saurons tirer de l'expérience des derniers mois nous aideront à mettre en place des mécanismes qui permettront dans l'avenir de mieux gérer la relation entre l'innovation financière, la gestion des risques, l'encadrement réglementaire et la reddition de comptes.

---

## **Le Mouvement Desjardins, un groupe financier coopératif**

Parlons maintenant de Desjardins, le plus grand groupe financier coopératif au pays.

On sait que l'utilisation du crédit au-delà des limites de la prudence et de la responsabilité a beaucoup à voir avec l'origine de la présente crise. Cela nous rappelle quant à nous toute la justesse des conseils d'Alphonse Desjardins qui, dans les premières années du Mouvement, enjoignait les gens de caisses à d'abord s'assurer d'accumuler de l'épargne pour ensuite prêter dans des conditions saines et responsables et à un prix raisonnable.

Cyrille Vaillancourt, qui a été la figure de proue du Mouvement Desjardins des années 1930 aux années 1960, rappelait quant à lui avec à-propos que le « souci de l'épargne épargne les soucis ».

Ces messages méritent aujourd'hui d'être médités...

Cela dit, Desjardins a toujours pris autant de soin à servir ses membres, peu importe l'époque ou la conjoncture. La situation actuelle nous donne même l'occasion de nous rapprocher encore plus de nos membres, en multipliant les rencontres, en conseillant, en rassurant et en portant avec eux une attention accrue à leurs objectifs.

En fait, la force fondamentale de Desjardins, aujourd'hui, c'est la richesse de son capital humain composé de près de 6 millions de membres, de 6500 dirigeants élus et de 40 000 employés. Ce sont eux qui font du Mouvement Desjardins une force économique de premier plan au Québec et au Canada.

Desjardins, c'est aussi une grande force financière qui repose sur une solide base de capital et qui se reflète dans les très bonnes cotes de crédit qui lui sont attribuées.

Comme nous sommes à Montréal et comme, étant aussi comptable de formation, j'ai un intérêt pour les chiffres, j'aimerais ici vous en donner quelques-uns qui témoignent de la présence de Desjardins dans la région métropolitaine.

Desjardins dans le Grand Montréal, c'est plus de 110 caisses, 276 centres de services et 10 centres financiers aux entreprises. Ce sont plus de 7000 personnes, dirigeants, gestionnaires et employés, qui sont au service de près de 1 400 000 membres.

Si l'on ajoute à notre réseau de caisses et à leurs centres les employés de la Fédération et de ses filiales, cela fait au total tout près de 13 000 personnes qui sont à l'emploi du Mouvement Desjardins dans le Grand Montréal.

---

Nous sommes donc bien présents à Montréal et nous entendons accentuer cette présence et nos initiatives dans les années à venir. Le Carrefour Desjardins, au service de nos membres et de nos caisses, le regroupement d'un nombre important d'employés dans l'édifice Windsor et l'ouverture de nouveaux points de services dans l'Ouest de l'île en sont d'ailleurs des indicateurs concrets.

Je salue la présence ce midi de nombreux représentants de Desjardins ainsi que celle des présidents de nos conseils régionaux de caisses de l'Ouest de Montréal, de l'Est de Montréal, de la Rive-Sud, de Laval-Laurentides et des caisses de groupes. Je veux souligner leur travail auprès des communautés du Grand Montréal – travail qui s'inscrit dans le cadre d'un plan de développement concerté.

Si l'on reconnaît assez facilement la présence inégalée de Desjardins sur tout le territoire québécois, on peut se demander comment ses activités à l'échelle de la province se traduisent en retombées positives sur l'économie du Québec et sur l'ensemble de sa population.

Des données que nous rendons aujourd'hui publiques à ce chapitre permettent de constater que lorsque l'on tient compte à la fois des emplois existant au sein de Desjardins, de ceux qu'il contribue à créer chez de nombreux fournisseurs et de ceux que toutes les personnes titulaires de ces emplois génèrent à leur tour par leurs dépenses de consommation, Desjardins est responsable de l'équivalent de près de 68 000 emplois à temps plein au Québec.

Pour chaque emploi créé chez Desjardins, un autre emploi est généré dans le reste de l'économie.

Le gouvernement du Québec récolte pour sa part annuellement, du fait de la présence de Desjardins, plus de un milliard de dollars en impôts, taxes diverses et parafiscalité. C'est 2,1 % de ses revenus autonomes.

Aucune autre entreprise ne peut se vanter d'avoir un apport économique aussi important au Québec. La valeur ajoutée que nous apportons à l'économie québécoise, dans le respect de notre nature distinctive, de notre mission et de nos valeurs de coopération, est de plus de 4,8 milliards de dollars.

### **Un mouvement coopératif bien présent au Québec et au Canada**

Si Desjardins est un pilier de l'économie du Québec, il n'est toutefois pas le seul chez nous à miser sur le modèle d'affaires coopératif. Le monde coopératif québécois est en fait riche de quelque 3200 coopératives et d'une quarantaine de mutuelles dont le chiffre d'affaires total est de 22 milliards de dollars.

---

Le mouvement coopératif, avec Desjardins, la Coopérative fédérée et Agropur en tête, emploie au Québec pas moins de 88 000 personnes. Il est aussi l'une des voies importantes par lesquelles s'exprime notre sens de l'entrepreneurship ! Au cours des 10 dernières années, il s'est créé en moyenne 160 nouvelles coopératives par an. Et ce qu'il y a d'intéressant à ce chapitre, c'est que les entreprises collectives ainsi créées sont particulièrement durables.

Une étude du gouvernement du Québec démontre que si seulement une entreprise sur deux au Québec réussit à passer le cap des trois ans d'existence, elles sont trois coopératives sur quatre à le faire. À plus long terme, quatre coopératives sur 10 franchissent les 10 ans d'existence comparativement à seulement deux entreprises sur 10.

Le mouvement coopératif joue aussi un rôle significatif à l'échelle du Canada. Les coopératives agricoles canadiennes réalisent par exemple plus de 14 milliards de dollars de revenus. Quant aux coopératives de services financiers canadiennes, ce qui inclut les *credit unions*, les caisses populaires et les caisses de groupes, qui cumulaient des actifs de près de 210 milliards de dollars au 31 décembre 2007, elles possèdent ensemble quelque 37 % des centres de services bancaires en opération au Canada, les six plus grandes banques réunies se partageant le reste.

Pour plus de 1100 collectivités canadiennes, la caisse ou la *credit union* est le seul fournisseur de services financiers qui est établi dans la communauté.

### **La coopération, un modèle d'affaires éprouvé**

À l'heure où la crise financière nous amène à réfléchir aux mécanismes de gouvernance et même à la refonte du capitalisme comme le souhaitait récemment le président Sarkozy, le modèle d'affaires qui repose sur les principes et les valeurs de la coopération a l'avantage d'être universel et d'avoir fait ses preuves dans l'histoire.

Sur les 300 plus grandes coopératives répertoriées dans le monde, il n'y en a pas moins de 40 qui sont plus anciennes encore que le Mouvement Desjardins, lui-même plus que centenaire. L'existence de certaines de ces coopératives toujours actives remonte même au début des années 1800.

Toutes ont survécu aux nombreuses crises économiques et financières qui ont marqué les XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Plus encore, un grand nombre d'entre elles qui sont françaises, allemandes, italiennes, ont passé à travers les deux grandes guerres mondiales qui ont littéralement dévasté l'Europe.

On peut donc parler, sans exagérer, de la « résilience » du modèle d'affaires coopératif.

---

## **Éduquer, entreprendre et coopérer**

À notre échelle à nous, on peut certes dire que les succès du Mouvement Desjardins et du mouvement coopératif québécois sont parties prenantes des succès du Québec. Et la coopération constitue tout aussi certainement l'une des forces sur lesquelles nous devons compter pour l'avenir.

Mais cette force doit s'allier à d'autres forces. Nous devons en fait conjuguer ensemble trois verbes : **éduquer, entreprendre et coopérer**.

J'ai eu l'occasion, ici même en décembre dernier, de parler plus longuement de mes convictions en matière d'éducation. Je peux vous dire aujourd'hui que je n'ai pas changé d'avis sur la question, d'autant plus que nous expérimenterons dans les années à venir une plus grande rareté de main-d'œuvre et que l'économie gagnera toujours en complexité.

Dans ce contexte, **éduquer** c'est nous assurer que les jeunes qui arrivent sur le marché du travail ont les habiletés suffisantes pour jouer le rôle qu'on attend d'eux et pour prendre leur place.

**Éduquer**, c'est aussi consacrer une attention particulière à la qualité de notre système d'éducation supérieure. À l'heure où non seulement les grands pays industrialisés mais aussi les pays émergents tels la Chine et l'Inde sont passés maîtres dans l'art de former de grandes quantités de diplômés au profil scientifique, le financement de nos universités requerra d'importants efforts.

Nous avons ici à Montréal un important noyau d'institutions de haut savoir. De grandes universités montréalaises se classent avantageusement dans des palmarès internationaux comprenant les meilleures universités de la planète. **Éduquer**, c'est prendre les moyens pour mieux les appuyer.

Elles et leurs consoeurs des autres villes et régions du Québec devront être en mesure de poursuivre leur mission avec les moyens, la main-d'œuvre et les équipements qui leur permettront de rivaliser avec les autres institutions situées partout dans le monde.

Pour moi, l'éducation sera le moteur de notre prospérité future, de notre capacité d'innovation et de notre capacité d'**entreprendre** dans un monde global et concurrentiel.

Alors qu'il était actif au sein de la Chambre de commerce de Lévis, en 1891, Alphonse Desjardins écrivait :

---

*« Que nous manque-t-il donc pour être un centre prospère et industriel ? Ce qui nous manque, ne nous le cachons point, c'est un peu plus d'esprit d'initiative, joint à une dose d'audace compatible avec la prudence et la sagesse les plus ordinaires. Ce qui nous manque, disons-le franchement sans fausse honte comme sans crainte, c'est une connaissance plus approfondie des incomparables avantages que nous possédons, et que nous laissons dormir dans une très coupable inactivité. »*

Pourrait-on trouver un plaidoyer plus clair sur la nécessité d'entreprendre ?

Depuis l'époque d'Alphonse Desjardins, nous avons appris au Québec à nous servir de nos atouts et à prendre notre place sur le terrain économique.

**Entreprendre**, c'est continuer à développer chez les plus jeunes le goût de bâtir et d'innover. Les PME jouent un rôle tellement important au sein de notre économie que la création soutenue de nouvelles entreprises sera toujours un élément incontournable de notre prospérité. Nous y croyons chez Desjardins, à titre d'institution financière la plus engagée auprès des PME du Québec.

**Entreprendre**, c'est aussi, dans nos grandes entreprises, continuer à oser et à mener à terme de nouveaux projets. C'est continuer à faire valoir de nouvelles idées et à développer de nouveaux marchés avec des modèles d'affaires distinctifs.

**Entreprendre**, c'est continuer à bâtir les entreprises qui créeront demain la richesse, tant humaine qu'économique.

Avec l'éducation et l'entrepreneurship, la coopération nous permettra, à mon avis, de tracer le plus sûr chemin vers un avenir à la hauteur de nos attentes.

**Coopérer**, c'est d'abord une attitude, une propension à la concertation et à la collaboration. Nous avons prouvé que nous savons le faire.

**Coopérer**, c'est faire grandir le Grand Montréal en mettant pleinement en valeur le savoir, les ressources et le capital humain qui s'y concentrent. C'est mieux travailler ensemble, gens de l'Est et de l'Ouest de l'île, de même que gens de Montréal et ceux qui habitent tout autour.

**Coopérer**, c'est aussi faire entendre les voix de Montréal en harmonie, en mettant l'accent sur ce qui nous unit plutôt que ce qui nous divise.

**Coopérer**, c'est nous doter d'objectifs communs ambitieux et garder le cap sur leur atteinte. C'est en rangs serrés que nous allons réussir dans le marché global – un marché où nous ne pouvons avoir de réel poids et de réelle force de frappe que tous ensemble.

---

J'estime que la conjoncture actuelle ne doit pas nous aveugler et nous paralyser. Toute période plus difficile doit au contraire nourrir nos ambitions, de façon que nous nous donnions les moyens de mieux rebondir par la suite. On reconnaît les gagnants à leur capacité de transformer les menaces et les épreuves en nouvelles occasions de développement.

En 1924, Dorimène Desjardins écrivait ceci à ceux qui avaient pris la relève de son mari décédé :

*« Vous parlez d'obstacles nombreux que vous rencontrez dans votre travail pour la continuation, l'extension et la consolidation des caisses; laissez-moi donc espérer qu'ils ne vous arrêteront pas en chemin, qu'au contraire vous marcherez ferme et confiant vers le but fixé. »*

Misons ensemble sur l'éducation, l'entrepreneursip et la coopération pour nous donner, gens de Montréal et du Québec, les moyens de réaliser avec confiance les ambitions que nous avons pour l'avenir de nos enfants.

Je vous remercie de votre attention.

\* \* \*