
LES CARACTÉRISTIQUES D'UN RÉSEAU D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES COOPÉRATIVES FÉDÉRÉ

CONTEXTE

LES DEUX MODÈLES TYPES D'ORGANISATIONS DES COOPÉRATIVES FINANCIÈRES

L'évolution des réseaux de coopératives financières prend vie dans divers types de structures d'organisations. La situation actuelle de ces différents systèmes à travers le monde, entre autres la qualité de leur gouvernance et le niveau d'atteinte de leur clientèle cible (*outreach*) ainsi que de leur efficacité, apparaît avoir été influencée de façon significative par l'importance que ceux-ci ont accordée historiquement à la notion de réseau et au type de réseau qu'ils ont choisi de développer. Par exemple, les réseaux coopératifs financiers européens présentent des caractéristiques nettement différentes du système des *Credit Unions* des États-Unis d'Amérique.

Il est possible d'identifier deux grandes tendances dans l'évolution de ces modèles. D'un côté, se retrouvent les réseaux où les unités en faisant partie ont des liens relativement relâchés entre elles et un partage de ressources relativement léger. Dans ce premier cas, c'est « l'individualisme » qui prime, limitant les organismes d'intégration à jouer un rôle de représentation, de lobbying, de relations publiques. Lorsqu'il y a un regroupement de ressources, c'est souvent sans relation directe avec l'organisme central d'intégration; le professeur Fischer qualifie ces réseaux *d'atomisés*¹.

De l'autre côté, il y a des réseaux dont les composantes, souvent en grand nombre, sont intimement interreliées et se sont donné des organismes faïtières présentant une force d'intégration très importante où le partage des ressources et des services est poussé à un haut niveau de partenariat et où l'encadrement des unités de base par les organes d'intégration est très présent. On appelle ces réseaux *fédérés*².

Ces deux modèles théoriques se situent l'un et l'autre aux extrémités d'un continuum sur lequel se positionne chacun des systèmes réels de coopératives financières existant dans le monde. Le *modèle fédéré* se retrouve dans les institutions européennes (Allemagne, France, Hollande, Autriche, ...). Par exemple, le modèle allemand (Raiffeisen/Volksbank), structure fort prisée dans les coopératives européennes, détient les caractéristiques d'un réseau fédéré. Ce système tend à optimiser les activités de support et à renforcer les droits démocratiques des banques locales dans le processus de prise de décisions. Aux Pays-Bas, Rabobank adopte une structure caractérisée par une forte intégration des activités de nature représentative et opérationnelle. La réussite des coopératives bancaires allemandes a en partie engendré l'engouement de certains réseaux tels le Crédit agricole de France, pour l'accroissement de la cohésion de leur système.

On retrouve aussi cette tendance chez les institutions qui ont été influencées par les Européens : dans la partie francophone du Canada, et plus spécifiquement au Québec, le Mouvement des caisses populaires Desjardins constitue le modèle exemplaire d'un réseau fortement intégré. Paradoxalement, le Canada anglais détient un système de coopératives financières où l'intégration demeure très faible. Ce modèle est également présent dans les pays de l'Amérique latine ayant connu une forte immigration européenne : l'Argentine, l'Uruguay, le Chili et le Brésil.

¹ Fischer, Klaus P. 2000. « Régie, réglementation et performance des coopératives financières », *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, Vol. 71, pp. 607-636.

² Idem à la note 1.

En Afrique de l'Ouest et centrale, dû à l'influence des Français, des Suisses et des Québécois, on retrouve des réseaux se rapprochant de façon très claire du modèle fédéré.

Le *modèle atomisé*, où on retrouve une faible intégration, se remarque entre autres chez les *Credit Unions* des États-Unis d'Amérique, au Canada anglais et chez les Australiens avant 1992. Ce modèle s'est répandu également dans plusieurs pays d'Amérique latine, stimulé entre autres par des programmes bilatéraux d'aide américains et d'autres provenant d'agences multilatérales de développement.

Les deux modèles ne sont ni purs, ni statiques. On peut rencontrer des réseaux hybrides et d'autres qui connaissent des mutations. Chaque système renferme sa spécificité et présente sa propre évolution historique. C'est pourquoi un réseau, qui à un moment donné de par son histoire se retrouvait dans la catégorie des réseaux atomisés, peut se retrouver à un autre moment plus près du modèle réseau fédéré. Par exemple, le réseau australien des coopératives d'épargne et de crédit d'avant 1992 présentait les caractéristiques d'un réseau atomisé, relativement éclaté. Après 1992, à la suite d'une réforme en profondeur, il s'est retrouvé dans la catégorie des réseaux hautement intégrés au plan des ressources, des services et du monitoring. Par contre, il est clair que sa situation actuelle doit beaucoup plus être associée à son statut antérieur qu'à son statut récent.

RÉSEAUX ET RÉSEAUX FÉDÉRÉS

L'organisation en réseau est de plus en plus populaire auprès des entreprises. Il s'agit d'un modèle managérial à la source même du déploiement des entreprises dans le contexte de la nouvelle économie. Selon Hammer & Champy (1993), ce sont trois forces, agissant à la fois ensemble et séparément, qui poussent inévitablement les entreprises à adopter de nouvelles manières de faire, plus appropriées à la nouvelle économie : le pouvoir croissant des clients qui exigent de plus en plus du « sur-mesure », l'intensification de la concurrence et la nécessité d'innover constamment.

Les réseaux se définissent généralement par la multiplicité de manières par lesquelles un minimum de deux firmes ou de deux entités d'une institution 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. Loin d'être rares, les réseaux sont ubiquitaires. Au niveau des services professionnels tels la consultation, l'investissement bancaire, l'assurance et la comptabilité, les structures en réseau sont plus communes. Ce sont des industries stables dans lesquelles la culture d'entreprise, la fonction de la production et la gestion du changement sont mieux comprises et où les contributions relatives au réseau peuvent être contrôlées et mesurées.

Dans le secteur de la biotechnologie, on utilise les réseaux pour faciliter l'innovation; Powell et al. (1996) constate que les industries, où les connaissances de base et les tâches sont complexes et où les sources d'expertise sont dispersées, privilégieront l'innovation au sein du réseau, plutôt qu'au sein des firmes individuelles. Le réseau facilite l'apprentissage organisationnel et contribue à approfondir les connaissances du personnel.

De façon générale, les avantages recherchés par la mise en réseau sont : réaliser des économies d'échelle, maîtriser mieux la complexité des processus et des marchés, réagir plus vite au changement, améliorer la flexibilité de l'entreprise face aux marchés, maîtriser les technologies de l'avenir, accéder à des sources variées de capital et de financement, profiter d'une expertise de pointe, réduire les risques, conquérir de nouveaux marchés ou alléger la structure interne de l'entreprise.

Un réseau fédéré implique plus qu'une simple organisation en réseau, étant donné l'établissement d'une unité coopérative par laquelle des décisions communes d'engagement sont prises et des activités communes sont coordonnées. La fédération est considérée comme une organisation de forme ascendante où les membres sont propriétaires et/ou contrôlent l'unité commune.

À l'instar des membres qui se regroupent pour former une coopérative, les unités de base se regroupent pour former une organisation de deuxième niveau dont elles sont propriétaires et dont elles définissent les rôles et fonctions. Plus les caisses de base entretiennent des relations d'interdépendance entre elles et avec le deuxième niveau, plus le réseau évoluera vers un modèle fédéré.

POURQUOI S'INTÉRESSER AU MODÈLE FÉDÉRÉ ?

À propos de la performance du modèle fédéré

DID croit que le modèle fédéré permet aux réseaux de mieux performer que le modèle atomisé, en matière de pénétration des marchés et de stabilité, d'efficacité financière, d'amplitude des services et du niveau d'atteinte des clientèles cibles.

Des premiers résultats de recherche³ permettent d'avancer l'hypothèse que le *modèle fédéré* présenterait des avantages supérieurs. En effet, sauf en de très rares exceptions, l'ensemble des coopératives financières des réseaux fédérés performe la plupart du temps mieux que l'ensemble des coopératives financières des réseaux atomisés. Cette meilleure performance se remarque au plan de la pénétration des marchés et de la stabilité, de l'efficacité financière et de l'amplitude des services ainsi que du niveau d'atteinte des clientèles cibles. Lorsque cette performance n'est pas supérieure, elle est au moins égale à celle des coopératives des réseaux atomisés.

De plus, il est aussi observable que les réseaux dits « fédérés » confortent encore plus leur intégration : c'est le cas par exemple de Desjardins, Rabobank et la banque des coopératives agricoles de Corée. Et ceci, pendant que les réseaux dits « atomisés » se rapprochent du modèle « fédéré » : aux États-Unis d'Amérique, plusieurs *Credit Unions*, par le biais d'alliances stratégiques, se donnent des services communs; au Canada anglais, une stratégie nationale vise la fusion des fédérations provinciales et le renforcement des pouvoirs des différents systèmes nationaux. Rappelons également la réforme du système australien qui l'a fait glisser vers le système « fédéré ».

Plusieurs modèles d'organisation en réseau existent actuellement chez les coopératives. Ces modèles présentent des niveaux d'intégration distincts et variables.

Partant du postulat que les systèmes coopératifs financiers favorisent une forte intégration de leurs composantes en se donnant une image et des services communs, des règles de fonctionnement explicites et exigeantes, une solidarité mutuelle, une autodiscipline et des pouvoirs coercitifs d'intervention, ils ont plus de probabilités d'offrir des services au plus grand nombre, d'atteindre de meilleures performances financières et une plus grande stabilité. Le présent document identifie les variables critiques d'un réseau fédéré et les indicateurs clés qui en découlent, afin de bien cerner les composantes du modèle, de manière à pouvoir évaluer le niveau d'intégration des réseaux existants⁴.

Le document présente donc les principales composantes du modèle et dégage pour chacune d'elles, les avantages et les contraintes qui s'y rattachent pour les unités de base. La dynamique de pouvoir entre les unités de base et le deuxième niveau est au cœur de l'intégration du réseau. Pour obtenir les avantages réels du regroupement et de la formation en réseau, les unités de base doivent déléguer certains pouvoirs. Les contraintes faites aux unités de base par le modèle fédéré s'exprimeront ici en termes de pouvoirs délégués à l'organisme de deuxième niveau.

³ Fischer, Klaus P. 2000. « Régie, réglementation et performance des coopératives financières », *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, Vol. 71, pp. 607-636.

⁴ Un outil d'évaluation du niveau d'intégration des réseaux est présentement en cours d'expérimentation chez DID.

CRITÈRES ET INDICATEURS D'UN RÉSEAU FÉDÉRÉ

À propos des critères et indicateurs d'un réseau fédéré

DID retient quatre critères pour qualifier les réseaux fédérés : la mise en commun des ressources; la standardisation des opérations; la solidarité contractuelle; les stratégies des règles internes de gouvernance. Chacune de ces caractéristiques peut se retrouver chez les réseaux non fédérés. C'est à l'addition de ces caractéristiques qu'un réseau évoluera de plus en plus vers un modèle fédéré.

Les critères clés

- 1. La mise en commun des ressources**
- 2. La standardisation des opérations**
- 3. La solidarité contractuelle**
- 4. Les stratégies des règles internes de gouvernance**

La présente section aborde les fondements et les composantes de chacun des critères.

À propos de la mise en commun des ressources

La mise en commun des ressources dans les réseaux fédérés permet le regroupement des intrants, l'accès à des services de support et la propriété collective de services complémentaires. Les entités des réseaux fédérés ont accès à des ressources qu'elles n'obtiendraient pas aussi facilement dans un modèle atomisé.

La mise en commun des ressources, et particulièrement l'accès à des services de support communs, constitue probablement une des premières motivations des entités à s'allier entre elles. Les entités s'unissent pour partager des informations et des services qu'elles ne pourraient obtenir autrement ou avec moindre qualité. Un réseau de coopératives financières ne peut en aucun cas se définir comme un réseau fédéré sans qu'il y ait partage et regroupement au niveau des ressources. Au sein du système fédéré, ce type de stratégie dépasse les alliances volontaires de plusieurs entités favorisant la réduction des coûts ou le développement global du marché au profit de chaque entité. Plus le partage des ressources entre les unités de base, par le biais de la fédération, est intense et stratégique, plus le réseau est intégré.

LA MISE EN COMMUN DES RESSOURCES

- ✓ Regroupement des intrants.
- ✓ Accès à des services de support.
- ✓ Propriété collective.

Le regroupement des intrants

Le regroupement des intrants est un premier niveau de mise en commun des ressources. Dans un réseau fédéré, les unités de base peuvent s'associer pour avoir un meilleur pouvoir de négociation face aux fournisseurs, partager des ressources spécialisées (Ex. : experts en crédit agricole ou commercial), avoir accès à un meilleur bassin de main-d'œuvre, etc. Plus le réseau sera intégré, plus le regroupement des intrants évoluera en services supports de la fédération.

Accès à des services de support du 2^e et/ou 3^e niveau

Les organisations de deuxième et troisième niveaux (s'il y a lieu) d'un réseau fédéré offriront des services supports aux unités de base. Dans un réseau intégré, certains services seront obligatoires. Ces services peuvent varier d'une fédération à l'autre, passant de la compensation à la gestion de la liquidité et des risques de taux d'intérêts. La fédération a comme fonction de former, d'encadrer, de conseiller, de développer des produits et d'assurer la supervision des unités de base.

Elle peut également gérer des services tels les cartes de débit et de crédit, un service de paie, le transport de numéraires, le commerce. L'appui de la fédération au niveau de la gestion des ressources humaines au sein des unités de base, et plus spécifiquement l'implication de la fédération dans la formation et dans la sélection des employés et des dirigeants, est un autre exemple de service support. La fédération d'un réseau intégré participe activement à la gestion du personnel des caisses. Un réseau fédéré offrira à ses membres des programmes de formation et sera en pouvoir de négocier des ententes avec des institutions d'enseignement réputées.

Propriété collective

L'expression ultime de la mise en commun des ressources est l'acquisition collective par les caisses de base d'unités corporatives de services complémentaires à leurs opérations. Pour accéder à de nouveaux marchés ou se doter de services internes spécialisés, les coopératives d'un réseau fédéré peuvent acquérir des corporations spécialisées. La fonction de ces corporations sera de générer des produits, des services ou d'autres intrants qui sont livrés aux membres par le premier niveau. Ainsi, un réseau de coopératives fédéré pourra collectivement posséder une caisse centrale, un fonds de sécurité, des compagnies d'assurances, de courtage, etc. La propriété collective est engageante pour les unités de base, mais permet à ces dernières d'offrir une gamme complète de produits financiers spécialisés (assurances, fiducie, valeurs mobilières, etc.) et de faire de l'investissement.

La mise en commun des ressources

Avantages recherchés	Pouvoirs délégués
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des ressources de meilleure qualité et à moindres coûts. • Avoir accès à des services de support. • Posséder collectivement des entités offrant des services complémentaires et à valeur ajoutée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix et organisation des ressources. • Structure et organisation des fonctions supports. • Structure et organisation des services complémentaires.

À propos de la standardisation des systèmes

L'intégration en réseau sous-entend une forte centralisation des systèmes opérationnels, des politiques et normes, des produits et de l'image institutionnelle. La standardisation contribue à une meilleure performance en stimulant la comparaison entre les unités de base.

La standardisation des systèmes suppose que les unités de base présentent une image uniforme et qu'elles opèrent selon certains standards connus et obligatoires. La standardisation des systèmes est un des critères les plus contraignants pour les unités de base et les plus structurants pour un réseau. Il s'agit d'une caractéristique centrale des réseaux fédérés, qui suppose une centralisation importante au niveau des systèmes organisationnels. Dans un réseau plus atomisé, les unités de base sont distinctes et opèrent de façon individuelle sans nécessairement chercher à consolider et à standardiser l'image, les systèmes, les produits ou les politiques.

La stratégie de la standardisation sera celle qui sera la plus apparente au niveau des membres des coopératives. Dans un réseau intégré, le membre s'associe à sa caisse, mais plus le réseau sera intégré, plus ce dernier s'associera à l'institution financière globale que constitue le réseau, plutôt qu'à sa caisse. Pour le membre, les unités opérant selon des standards deviendront des représentants multiples d'une seule et même institution financière, constituée en réseau.

Finalement, un des impacts importants de la standardisation des opérations sera la comparaison possible et aisée des unités de base entre elles et avec l'industrie si les standards sont établis en conséquence. Opérant de façon semblable, même si elles exploitent des marchés différents, elles deviennent comparables sur leurs performances et leur efficacité. Un réseau fédéré tire profit de ce résultat en créant une émulation à la performance auprès des unités de base.

La standardisation touchera les éléments suivants :

LA STANDARDISATION DES SYSTÈMES

- ✓ Standardisation des systèmes opérationnels.
- ✓ Standardisation des politiques et des normes.
- ✓ Standardisation des produits.
- ✓ Image institutionnelle.

Standardisation des systèmes opérationnels

La standardisation peut toucher divers systèmes à divers degrés. Le premier système touché est souvent celui des opérations transactionnelles et de crédit. Elle touche le plan comptable, les procédures, les formulaires, les processus de contrôle, les systèmes informatiques. Ce premier niveau d'uniformisation est nécessaire aux échanges d'informations entre les unités de base, au service des clients (transactions intercaisses). On voit rapidement les bénéfices de l'uniformisation des systèmes technologiques (systèmes transactionnels et système d'information de gestion), étant donné les investissements qu'ils requièrent et la nécessité de les entretenir et les faire évoluer. Les économies d'échelle sont rapidement nécessaires à ce niveau tant au niveau du développement que de l'achat de matériel (hardware et software). La standardisation des systèmes dans un réseau intégré pourra également toucher les systèmes financiers, les systèmes de ressources humaines, les systèmes de gestion et de commercialisation.

Standardisation des politiques et des normes

La standardisation des politiques et des normes constitue une autre étape. Il est une chose d'uniformiser les façons de faire, il en est une autre d'uniformiser les principes et les orientations sur lesquels elles reposent. Les politiques et normes touchent les critères de performances, les conditions de crédit, les politiques d'embauche, etc. Dans un réseau fédéré, la fédération a la charge d'établir ces politiques en concertation avec les unités de base et une fois adoptées, les unités de base s'engagent à les respecter.

Standardisation des produits

La standardisation des produits est également une étape significative dans le processus d'intégration d'un réseau. Même si les unités de base peuvent opérer dans des marchés très différents, dans un réseau fédéré, elles puisent dans un bassin de produits dessinés et conçus selon des standards préétablis. Ainsi d'une unité à l'autre, un membre recevra un même service de façon semblable. C'est à l'unité de base de déterminer quels produits il est pertinent d'offrir à ses membres et de sensibiliser la fédération au développement de nouveaux produits. Un réseau fédéré peut optimiser davantage la distribution de produits et services spécialisés en favorisant le partage de ressources entre les unités de base.

L'image institutionnelle

Un réseau fédéré présente une bannière unique et adopte des stratégies de marketing nationales. Même si d'une perspective légale, chaque unité de base est individuelle et opère avec un permis d'opération différent, elles peuvent présenter une image de marque unifiée. La centralisation de la publicité au niveau de la fédération joue un rôle de premier ordre dans l'entretien de cette image. Le marketing institutionnel influence favorablement la perception de l'intégration du réseau par le public. En adhérant à une image unique, les caisses reconnaissent qu'elles font partie d'un système auquel elles participent et qui les dépasse : le réseau.

La standardisation des systèmes

Avantages recherchés	Pouvoirs délégués
<ul style="list-style-type: none"> • Économies d'échelle. • Évolution des systèmes. • Rigueur. • Systématisation. • Gestion de l'information. • <i>Benchmarking</i> interne et externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement des standards. • Définition, entretien et évolution des systèmes.

À propos de la solidarité contractuelle

Le degré d'intégration d'un réseau se mesure en partie par la solidarité contractuelle existante entre les différentes unités qui constituent le réseau. L'homogénéité des entités de base doit être favorisée afin d'équilibrer les forces. La cotisation, les systèmes de vases communicants, les mécanismes de sécurité internes et les caisses centrales sont tous des éléments favorisant l'émergence d'une solidarité contractuelle.

Un aspect important d'un réseau fédéré est la nécessité d'établir des ententes formelles liant les différents membres du système, développant ainsi une solidarité réseau. À maturité, face à l'extérieur, le réseau présente alors une image d'une institution financière unifiée.

Les divers éléments qui peuvent composer l'expression de cette solidarité sont les suivants :

LA SOLIDARITÉ CONTRACTUELLE

- ✓ Contrôle de l'ouverture des points de services.
- ✓ Équilibre de la taille des unités de base.
- ✓ Cotisation.
- ✓ Système de vases communicants.
- ✓ Mécanisme de sécurité interne.
- ✓ Caisse centrale.

Contrôle de l'ouverture des points de services

« Alphonse Desjardins, en choisissant le cadre paroissial, a visé juste : les caisses se sont multipliées avec l'appui du clergé et leur réseau territorial est aujourd'hui plus important que celui des banques non coopératives⁵. »

Le contrôle de l'ouverture de points de services résultant en un contrôle des pouvoirs d'expansion des unités de base s'établit à partir de critères géographiques ou de marché bien définis. Les possibilités d'ouverture de points de services pour une unité de base dans un réseau intégré se limitent normalement à quelques points de services locaux. Une coopérative de base ne peut s'étendre au-delà d'un territoire restreint ou au-delà d'un nombre de membres donné. Cette mesure vise à limiter la concurrence entre les unités de base en empêchant l'empiétement de l'une sur les autres. Aucune unité de base ne peut s'étendre sur le territoire d'une autre unité de base ou d'une autre fédération, démontrant ainsi sa solidarité envers les autres entités du réseau. Selon ce principe, il devient impossible pour une unité de base d'un réseau fortement intégré de répartir ses activités à une échelle nationale.

Équilibre de la taille des unités de base

D'autre part, la taille des entités de base des systèmes fédérés devrait tendre vers une relative homogénéité, afin d'éviter les déséquilibres importants de représentation. Cet élément prend toute son importance lors de fusions.

Cotisation

Les entités doivent obligatoirement payer une cotisation au deuxième niveau pour faire partie d'un réseau fédéré et avoir ainsi accès aux services offerts par la fédération. Jointe au principe de l'affiliation, la cotisation devient une des deux composantes à la base du contrat établi entre la Fédération et les entités de base. Les règles permettant d'établir cette cotisation pour chacune des entités de base peuvent varier d'un réseau à l'autre. Il n'est pas rare que la stratégie de cotisation retenue génère une certaine péréquation entre les unités de base.

Système de vases communicants

Dans un réseau fédéré, les surplus de liquidités peuvent circuler entre les unités de base, par le biais de la fédération. Ainsi, par un système de vases communicants, les unités en besoin de liquidités peuvent profiter des surplus des autres unités. Cette mécanique favorise une optimisation des ressources financières du réseau et encouragera dans certains cas une certaine intermédiation sociale. Le réseau fédéré établira des règles formelles de gestion de cette mécanique en précisant la rémunération de chacune des parties.

⁵ Malo, Marie-Claire. 2001. « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, No. 282, pp. 84-94.

Mécanisme de sécurité interne

Pour gérer efficacement les crises potentielles pouvant survenir chez l'une ou l'autre des unités de base, les réseaux fédérés mettront en place des mécanismes de sécurité. Qu'il s'agisse de fonds de contingence, de fonds d'assurance ou de fonds de garantie, les objectifs principaux de chacun de ces fonds demeurent la protection face aux circonstances fortuites et le partage des risques entre les entités. La création d'un tel mécanisme s'associe souvent d'un pouvoir de tutelle de la fédération envers les unités de base.

Caisse centrale

Un réseau fédéré peut se donner une caisse centrale pour avoir accès à des fonds extérieurs. La caisse centrale sert de caisse principale des unités de base locales et peut être chargée de gérer les liquidités des caisses et au besoin lever des fonds sur les marchés des capitaux. La caisse centrale joue le rôle d'agent financier sur les marchés internationaux. Elle peut aussi contribuer au partage des risques avec les entités du réseau lorsque les niveaux de prêts l'exigent. Le développement des affaires à un niveau national ou l'accompagnement des clients ou des membres dans leurs affaires internationales créera rapidement la nécessité de mettre en place la caisse centrale.

La solidarité contractuelle

Avantages recherchés	Pouvoirs délégués
<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux exigences externes en présentant une image réseau. • Représentation équilibrée. • Reconnaissance interne et externe. • Optimiser les ressources financières. • Pouvoir accéder aux marchés des capitaux. • Dépasser les affaires locales. • Protéger le réseau contre la faiblesse de certaines unités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion globale d'une partie des ressources financières du réseau. • Couverture globale du marché. • Contrôle de la taille des unités de base.

À propos de la mise en place de stratégies et de règles internes pour renforcer la gouvernance

Les réseaux fédérés se caractérisent par une structure de représentation démocratique et une centralisation du pouvoir; par une faïtière dont les rôles et responsabilités sont complémentaires à ceux des entités de base; par la mise en place d'un service de surveillance; et par l'élaboration de mécanismes d'affiliation et de désaffiliation.

La mise en place de stratégies et de règles internes pour renforcer la gouvernance est une autre caractéristique d'un réseau fédéré.

La gouvernance se définit comme le système, (valeurs, obligations, rituels, processus, ...) régissant la nature des relations entre les différents acteurs de l'organisation (membres, personnel, cadres, dirigeants) et la protection de leurs intérêts.

Les stratégies et règles internes mises en place pour renforcer la gouvernance peuvent couvrir différents aspects dont les plus marquants sont les suivants :

**LA MISE EN PLACE DE STRATÉGIES ET RÈGLES INTERNES
POUR RENFORCER LA GOUVERNANCE**

- ✓ Structure de représentation démocratique et centralisation du pouvoir.
- ✓ Respect du principe de subsidiarité.
- ✓ Surveillance.
- ✓ Mécanismes d'affiliation et de désaffiliation.

Structure de représentation démocratique et centralisation du pouvoir

Malgré le fait qu'elles délèguent certains pouvoirs à leur organisme de deuxième niveau, les entités de base doivent continuer de prendre part aux décisions qui les concernent. Les fédérations diffèrent selon leur degré de cohésion et leur degré de centralisation/décentralisation. La centralisation qui caractérise les structures fortement intégrées repose sur le principe d'un regroupement de compétences spécialisées au deuxième niveau permettant aux unités de base de se donner accès à des expertises autrement difficilement accessibles, expertises contribuant à les rendre plus compétitives. La complexité croissante de l'activité financière oblige les unités de base à faire confiance aux décisions adoptées au sein des institutions spécialisées, puisque le positionnement concurrentiel des unités de base dépendra en partie des activités de ces institutions. Un réseau fédéré aura centralisé plusieurs de ses fonctions, tout en s'assurant une validation constante de ses décisions et orientations par la base, par des mécanismes de concertation puissants et une démocratie efficace.

Le respect du principe de subsidiarité

Le respect du principe de subsidiarité suppose sur l'existence d'un deuxième niveau. Ce critère désigne le principe de répartition des responsabilités entre les niveaux. À l'intérieur d'un réseau fédéré, le rôle du deuxième niveau est de compléter, de prolonger ce que font les unités de base. Le respect du principe se ramène à se conformer aux attributions de chaque niveau; ce que les unités de base peuvent faire par elles-mêmes et par leurs propres moyens ne doit pas être transféré à la fédération. Selon le principe de subsidiarité, ni la fédération, ni aucune entité du deuxième niveau ne doivent se substituer à l'initiative et à la responsabilité des unités de base.

Le principe requiert une autonomie des entités du premier niveau subordonnée aux exigences de l'intérêt général. Deux versants existent : si d'un côté, il doit entraîner une limitation des interventions du deuxième niveau, de l'autre côté, il doit conduire à développer les compétences de celle-ci dès lors que les unités de base ne parviennent pas à réaliser convenablement un objectif commun. C'est donc dire que les deux niveaux doivent aller dans la même direction.

La subordination est bien le concept fondateur de la subsidiarité. Lorsqu'une unité de base fait manifestement défaut, la fédération doit avant tout s'efforcer de la conseiller et de l'orienter. Ainsi donc, la subsidiarité apparaît comme un principe selon lequel toute l'ordonnance sociale s'édifie de bas en haut, de sorte que la fédération n'intervienne qu'en dernière instance. Ce principe constitue un gardien d'équilibre de responsabilité de la représentation démocratique, dans le but d'éviter une centralisation abusive. Le respect du principe de subsidiarité ne s'exprime pas de façon uniforme, puisque la répartition des responsabilités variera en fonction de la mission de l'institution. Le principe de subsidiarité cherchera à optimiser les ressources et éviter les doublons.

Surveillance

Un réseau intégré facilite l'organisation de la supervision interne. Qu'elle soit déléguée ou auxiliaire, le mode d'organisation de la surveillance peut devenir une caractéristique importante d'un réseau fédéré. Le réseau fédéré permet qu'une partie de la fonction de régulation et de supervision soit déléguée par l'organisme étatique de régulation et de supervision du réseau de coopératives. Le réseau fédéré généralement émet des normes prudentielles strictes, a un droit d'accès sans restriction à l'information, met en place son propre fonds de sécurité, se fait donner des pouvoirs d'intervention et de tutelle chez les coopératives en difficulté ou délinquantes, etc. Cette fonction de supervision déléguée peut prendre différentes formes : chez Desjardins, c'est un Bureau indépendant qui dépend directement du Président et dont la nomination ou la destitution du premier responsable doit être décidée par l'Assemblée générale de la Fédération nationale et en accord avec l'organisme étatique de tutelle. Chez Raiffeisen (en Allemagne), c'est une entité juridique indépendante avec son propre conseil d'administration.

Mécanismes d'affiliation et de désaffiliation

Un contrôle étroit du mécanisme d'affiliation et de désaffiliation constitue une autre caractéristique des réseaux fédérés qui le voient comme un contrat entre l'unité de base et le deuxième niveau. Au sein d'un réseau fédéré, l'affiliation constitue une condition essentielle de l'appartenance au réseau et est un acte volontaire.

Mise en place de stratégies et règles internes pour renforcer la gouvernance

Avantages recherchés	Pouvoirs délégués
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des systèmes régissant la nature des relations entre les différents acteurs de l'organisation et la protection des intérêts des membres. • Protection contre une centralisation abusive. • Indépendance fonctionnelle des entités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des expertises et des fonctions spécialisées. • Respect du principe de subsidiarité par le deuxième niveau. • Supervision et contrôle.

CONCLUSION

Somme toute, les coopératives financières tendent à se profiler comme « des systèmes organisés qui disposent d'organes de représentation et de structures opérationnelles communes dont les principes stratégiques et les lignes d'action principales se développent à partir de directives ou de politiques de groupe qui créent l'unité d'action »⁶. Un réseau fédéré priorisera des stratégies de développement qui se basent sur l'intégration des activités, la conscience d'un projet commun et l'unité d'action.

⁶ Côté, Daniel. 2001. *Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive ?*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 413 pages.

Le tableau qui suit résume les principales caractéristiques des réseaux fédérés et de leurs composantes.

<i>Les critères clés et leurs composantes</i>	
<i>La mise en commun des ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regroupement des intrants. ▪ Accès à des services de support ▪ Propriété collective.
<i>La standardisation des systèmes</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardisation des systèmes opérationnels. ▪ Standardisation des politiques et des normes. ▪ Standardisation des produits. ▪ Image institutionnelle.
<i>La solidarité contractuelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de l'ouverture des points de services. ▪ Équilibre de la taille des unités de base. ▪ Cotisation. ▪ Système de vases communicants. ▪ Mécanisme de sécurité interne. ▪ Caisse centrale.
<i>Les stratégies des règles internes de gouvernance</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure de représentation démocratique et centralisation du pouvoir. ▪ Le respect du principe de subsidiarité ▪ Surveillance. ▪ Mécanismes d'affiliation et de désaffiliation.