

Les coopératives au 21^e siècle Réviser les règles de la collaboration



Le système des coopératives d'épargne et de crédit est sur le point de changer – encore une fois

Le système canadien des coopératives d'épargne et de crédit entre dans une période de réalignement profond qui redéfinira la façon dont les coopératives d'épargne et de crédit exercent leurs activités à la fois avec les joueurs internes et externes du système. En effet, tous les aspects du système amorcent le virage du 21^e siècle, qu'il s'agisse de la façon dont les coopératives d'épargne et de crédit échangent avec leurs membres, offrent leurs produits et services ou encore font appel aux centres de services partagés pour les processus administratifs.

Ces changements sont issus d'un ensemble de facteurs externes, notamment la concurrence accrue des cinq grandes banques, les préférences des clients et les exigences réglementaires, ainsi que de facteurs internes tels que la désuétude technologique et un désir d'expansion au moyen de fusions et d'acquisitions (F&A) ou de croissance organique des membres.

Cette quatrième vague d'évolution vient essentiellement modifier les règles officielles et officieuses de collaboration qui ont défini le marché des coopératives d'épargne et de crédit canadiennes au cours des 80 dernières années, entraînant une bifurcation du système en un petit groupe de grandes coopératives d'épargne et de crédit, et un nombre d'intervenants spécialisés, qui va s'amenuisant, mais qui demeure important.

Au fil de cette bifurcation, les coopératives d'épargne et de crédit devront résoudre le conflit inhérent qui surviendra entre les deux principales catégories de coopératives : les grandes organisations qui possèdent l'envergure nécessaire et ont le désir d'agir de manière indépendante, et la communauté d'intervenants indépendants qui devront compter de plus en plus sur la collaboration et la coopération pour survivre. Les coopératives qui se situent entre les deux devront décider lequel des deux modèles convient le mieux aux besoins de leurs membres, particulièrement à la lumière des nouvelles règles relatives aux coopératives à charte fédérale, le regroupement des centrales et l'évolution du rôle des partenaires stratégiques du système¹.

Peu importe la voie qu'elles suivront, les coopératives d'épargne et de crédit qui n'actualisent pas leur modèle d'affaires, mais qui choisissent plutôt de se fier aux infrastructures et aux outils actuels, auront du mal à tirer leur épingle du jeu dans cette ère nouvelle de collaboration. Heureusement, il est encore temps de se préparer à cette transition. Les coopératives, centrales et partenaires stratégiques du système qui prennent des mesures dès maintenant pour améliorer leur fonctionnement, gérer les risques, regrouper la gouvernance et élaborer des stratégies de croissance et de F&A seront en bonne position pour offrir à leurs membres des services distinctifs et une réelle valeur tout au long du 21^e siècle.

En 1966, on comptait plus de 3 200 coopératives d'épargne et de crédit au Canada. En 2012, il en reste moins de 370.

La collaboration demeure importante

Tandis que les coopératives d'épargne et de crédit envisagent ces changements, elles se doivent d'évaluer la pertinence du sixième principe du mouvement coopératif² : « la coopération entre les coopératives ». Un certain nombre de coopératives d'épargne et de crédit canadiennes ont décidé de renoncer aux services collaboratifs partagés afin de créer des fonctions internes ou de s'approvisionner auprès du marché libre. De même, certaines coopératives d'épargne et de crédit hésitent de plus en plus à financer des activités communes si elles ont l'impression de subventionner leurs pairs.

Depuis quelques années, les coopératives d'épargne et de crédit sont plus disposées à recourir à des fournisseurs qui ne font pas partie du système, que ce soit pour les systèmes bancaires de base ou pour l'assurance de cautionnement, entre autres. À mesure que les coopératives d'épargne et de crédit de grande envergure (celles qui ont des actifs de > 5 G\$ et comptent au moins 150 000 membres) poursuivent leur expansion, ces tendances sont susceptibles de s'accroître, puisque de plus en plus de coopératives agissent unilatéralement ou forment de plus petites « coalitions de volontaires » plutôt que de se rallier sous un programme partagé à l'échelle nationale ou d'une centrale. Pour connaître un avenir fructueux, il faudra absolument modérer ces décisions unilatérales et agir dans un esprit de coopération renouvelé.

Grand est encore petit

La première raison pour laquelle une coopération stratégique s'impose est l'envergure. Bien qu'il y ait une différence de taille entre les plus grandes et les plus petites coopératives d'épargne et de crédit, même les plus grandes coopératives

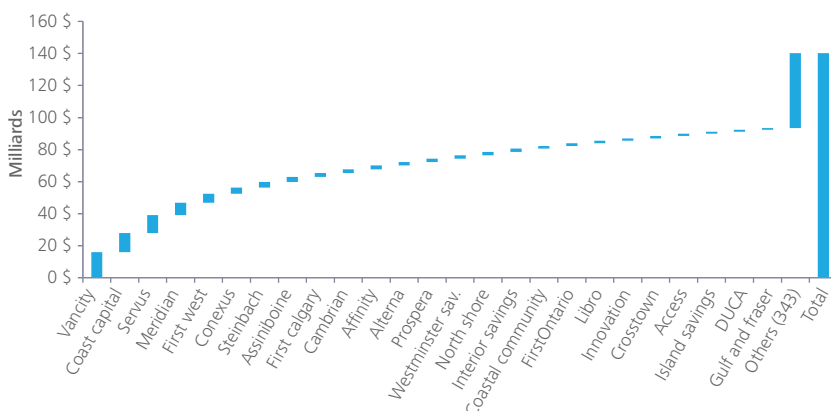
ne font pas le poids par rapport aux importantes institutions financières au pays. Alors que les trois principales coopératives d'épargne et de crédit possèdent toutes des actifs de plus de 10 G\$, les actifs des cinq grandes banques vont de 350 à 750 G\$. Même les pairs plus directement comparables sont considérablement plus importants que n'importe quelle coopérative d'épargne et de crédit individuelle⁴. L'approvisionnement stratégique et le regroupement des services administratifs offrent un potentiel d'économie beaucoup plus élevé lorsque les coopératives d'épargne et de crédit forment un bloc d'actifs communs de 139 G\$⁵.

Le degré de consolidation constitue une autre comparaison frappante avec les banques à charte. Alors que les six principales banques au Canada contrôlent 83 % de l'ensemble des actifs bancaires, les six plus grandes coopératives d'épargne et de crédit contrôlent un peu plus du tiers des actifs du système. Aucune coopérative ne détient à elle seule plus de 11 % du total des actifs et, si certaines d'entre elles ont de l'importance à l'échelle régionale, aucune n'occupe une position dominante au sein du système. Dans un tel contexte, la collaboration offre assurément des avantages.

L'échec n'est pas envisageable

La deuxième raison pour laquelle il convient d'instaurer une coopération efficace, c'est le besoin d'éviter l'échec des coopératives d'épargne et de crédit individuelles. N'importe quel échec, petit ou grand, ternira l'image de l'ensemble du mouvement coopératif. Bien que le système soit parvenu à assurer une cessation ordonnée des activités des coopératives d'épargne et de crédit (généralement par une acquisition), tout échec important risque fortement de porter atteinte à la réputation de tous les joueurs. Par ailleurs, l'échec d'une coopérative en particulier pourrait entraîner le retrait d'une partie des membres du système. Puisque l'adhésion au système coopératif croît à un rythme plus lent que la population canadienne, la fidélisation des membres existants est primordiale. Enfin, si une coopérative d'épargne et de crédit a l'intention de passer par les F&A pour assurer sa croissance, elle doit avoir accès à un bassin d'organisations viables avec lesquelles elle peut fusionner. En conséquence, il est toujours dans les meilleurs intérêts des coopératives et de leurs membres de veiller à la durabilité de l'ensemble du système.

Actifs cumulatifs par coopérative d'épargne³



Comment en sommes-nous arrivés là?

Les trois premières vagues du mouvement des coopératives d'épargne et de crédit

Afin de comprendre où se dirige le système des coopératives d'épargne et de crédit, il faut examiner les éléments qui l'ont façonné au cours des 100 dernières années. Aux fins de cette analyse, il peut être pertinent de diviser l'évolution du système à ce jour en trois vagues distinctes:

- **Première vague: établissement**, from the 1900s to 1940s, in which credit unions were founded in small communities across the country and issued loans to a largely rural membership base des années 1900 à 1940, alors que des coopératives d'épargne et de crédit étaient fondées dans de petites collectivités partout au pays afin d'accorder des prêts à des membres provenant essentiellement de régions rurales.
- **Deuxième vague: mise en place de l'infrastructure**, des années 1940 à 1980, alors que le nombre de membres et le total des actifs connaissaient une hausse phénoménale, et que les coopératives d'épargne et de crédit commençaient à offrir un large éventail de produits financiers avec l'aide des centrales et des partenaires stratégiques du système.
- **Troisième vague: regroupement**, des années 1980 à 2000, alors que les coopératives d'épargne et de crédit fusionnaient et se regroupaient pour réaliser des avantages d'échelle à des fins de croissance et de contrôle des coûts.

Première vague (années 1900 à 1940)

Établissement

Au cours des quatre premières décennies du XX^e siècle, des coopératives d'épargne et de crédit ont vu le jour partout au pays, dans des grandes et des petites villes, mais plus particulièrement dans des secteurs ruraux et agricoles. Fortes de la réussite des caisses populaires au Québec avec la Coopérative d'épargne et de prêt du service civil d'Ottawa (aujourd'hui la Caisse Alterna) en 1908⁸. Après plusieurs décennies de croissance constante, les coopératives d'épargne et de crédit se sont rapidement étendues aux Maritimes, aux Prairies et à la Colombie-Britannique durant les années 1930 et 1940.

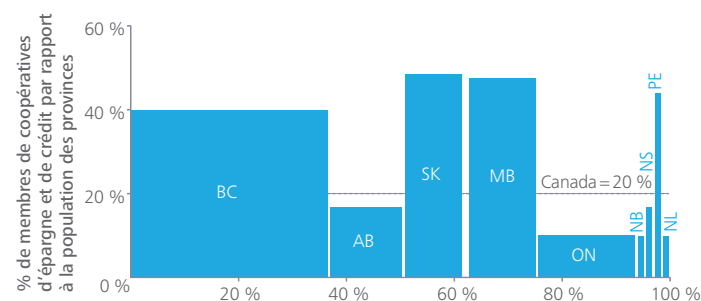
La coopération entre les personnes constitue la caractéristique distinctive de la collaboration durant la phase d'établissement. Les coopératives d'épargne et de crédit reposaient sur un « lien commun », par exemple le secteur d'activité (Reserve Mines

Credit Union, N.-É. – 1932⁷), la religion (Jewish Colonization Association, Sask. – 1910⁸) ou le secteur géographique (Blackville Credit Union, N.-B. – 1936⁹). Dans la quasi-totalité des cas, les coopératives d'épargne et de crédit ont été fondées pour permettre de surmonter la difficulté, voire l'impossibilité, d'accéder au crédit auprès du système bancaire conventionnel, particulièrement lors de la Crise de 1929. En général, les coopératives d'épargne et de crédit étaient de petits établissements comptant des dizaines ou des centaines de membres et offrant une gamme limitée de produits.

Avant les années 1930, toute collaboration entre les coopératives d'épargne et de crédit était officieuse et non structurée. Il n'y avait aucun service partagé, aucun partenaire stratégique et aucune centrale. Le partage des risques n'était pas envisageable et les activités étaient strictement limitées par le capital disponible. Toutefois, avec l'arrivée des années 1930 et l'expansion fulgurante des coopératives d'épargne et de crédit, il est devenu évident que la structure en place n'était plus viable.

Variations régionales de l'incidence des coopératives d'épargne et de crédit¹⁰

Pénétration du membership dans la population vs actifs du système partagé par province



Part provinciale du total des actifs des coopératives d'épargne et de crédit (t = 139 G\$)

Deuxième vague (années 1940 à 1980)

Mise en place de l'infrastructure

Au cours des années 1940 à 1950, les coopératives d'épargne et de crédit se sont multipliées et l'infrastructure nécessaire à leur soutien a été mise en place. Des centrales ont été établies à l'échelle du pays; les gouvernements provinciaux ont adopté des lois sur les associations de coopératives financières, des services provinciaux d'assurance-dépôts ont été mis sur pied et des partenaires stratégiques du système sont apparus afin de prendre en charge des canaux de prestation de produits et de services de plus en plus complexes.

Le nombre de membres des coopératives d'épargne et de crédit a augmenté de façon spectaculaire, d'une moyenne d'environ 100 membres par coopérative en 1940 à près de 2 500 membres par coopérative en 1980¹¹. Les coopératives urbaines, sectorielles (p. ex., les employés de la Dofasco Credit Union¹²) et du secteur public ont commencé à supplanter les coopératives d'épargne et de crédit rurales en matière de taille et d'étendue relative.

Les besoins des membres sont passés de l'épargne et du crédit aux services bancaires complets, soit les services aux petites entreprises, les prêts hypothécaires, le traitement de la paie, les placements et l'assurance. Afin de tirer leur épingle du jeu, les coopératives d'épargne et de crédit devaient offrir ces produits en toute rentabilité.

À cette fin, les centrales provinciales ont fourni les liquidités, assuré la gestion du risque et mis en place l'infrastructure administrative, plus particulièrement afin de soutenir la transition vers la tenue de dossiers électroniques. Les partenaires du système sont intervenus afin d'offrir de nouveaux produits et canaux, tels que les services d'assurance (Co-operators, 1945¹³) et de fiducie (Concentra, 1952¹⁴).

Durant cette phase, la caractéristique distinctive de la collaboration était la mise en place de centrales et de partenaires stratégiques du système afin de contribuer à gérer les risques et la complexité découlant de la diversification des produits offerts à un ensemble relativement homogène de coopératives d'épargne et de crédit.

Troisième vague (années 1980 à 2000)

Regroupement

Au début des années 1980, il devenait de plus en plus apparent que l'évolution des besoins des consommateurs devait s'accompagner d'une nouvelle approche de prestation de services. Les membres réclamaient une expérience bancaire complète rivalisant avec celle proposée par les grandes banques. Ils s'attendaient également à une gamme complète de canaux, tels que les guichets automatiques et les services bancaires en ligne et téléphoniques, de même que des produits et services tels que les cartes de crédit et les achats par carte de débit dans les points de vente.

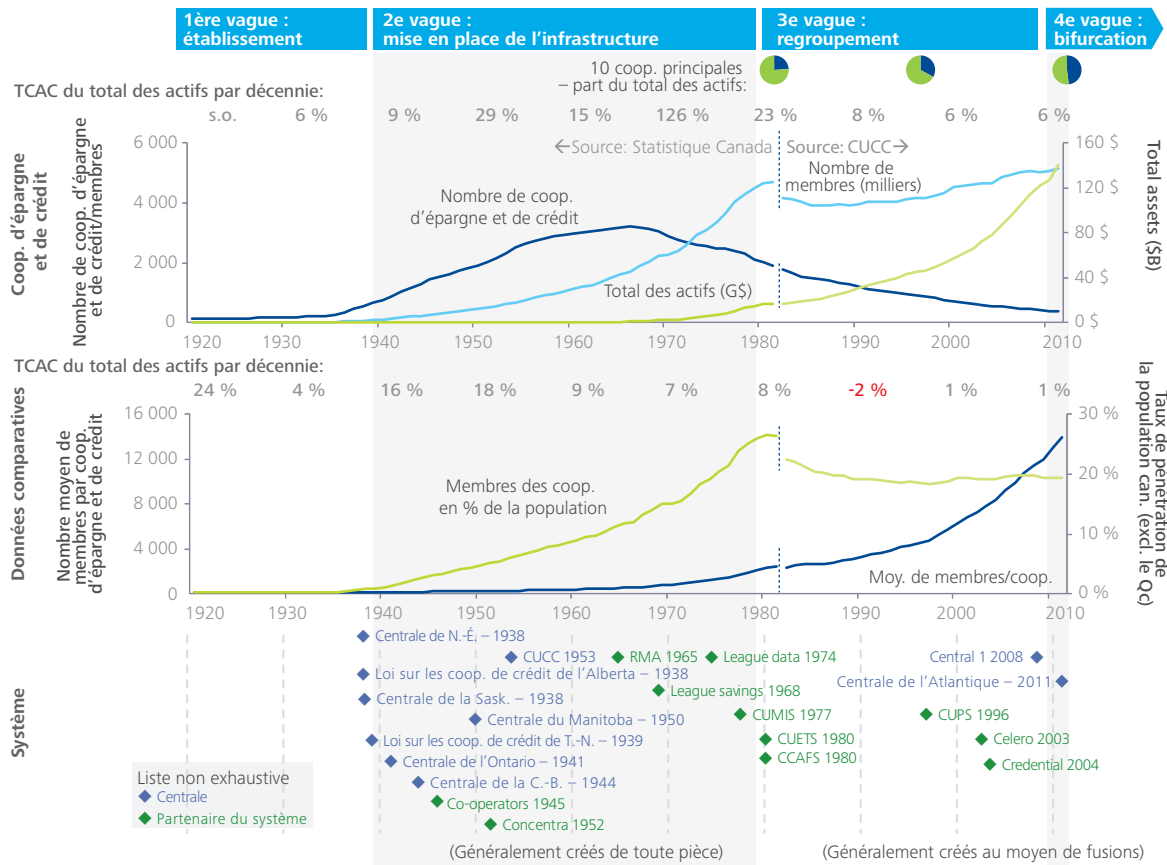
À cette même époque, le taux de pénétration dans l'ensemble de la population plafonnait à environ 20 %. Face au besoin d'offrir des produits et services plus complexes à une clientèle stable, de nombreuses coopératives d'épargne et de crédit ont recouru aux F&A pour prendre de l'expansion. Il en a résulté une chute continue du nombre de coopératives d'épargne et de crédit (une tendance qui a commencé à la fin des années 1960) et une hausse remarquable du nombre moyen de membres par institution (de près de 2 500 par coopérative en 1980 à 13 000 par coopérative en 2010, la plus grande comptant près d'un demi-million de membres). La distribution des actifs et des membres s'est également concentrée davantage. Les 10 principales coopératives d'épargne et de crédit ont doublé leur part d'actifs du système – de 24 % en 1980 à 48 % en 2010.

Les centrales provinciales ont aussi entrepris une campagne de regroupement afin d'atteindre une envergure opérationnelle. Les centrales de l'Ontario et de la Colombie-Britannique ont fusionné afin de créer Central 1 en 2008, les centrales de l'Atlantique emboitant le pas en 2011. La Centrale des caisses de crédit du Canada (CCCC) a confié ses responsabilités opérationnelles à Central 1 pour se concentrer sur son rôle d'association commerciale nationale. Les tentatives de fusion des trois centrales des Prairies et de l'Alberta au sein de Central 1 ont été infructueuses, mais pourraient être relancées dans le futur¹⁵.

Ces coentreprises et regroupements ont également donné naissance à des partenaires du système, tels que CUETS Financial en 1980¹⁶ et CUPS Payment Services en 1996¹⁷. En revanche, le système a récemment manifesté une volonté de remplacer ses partenaires stratégiques, comme en témoigne la vente de CUETS Financial à MBNA (maintenant la TD) en 2007¹⁸, la création d'une coentreprise par Ethical Funds et Desjardins en 2007¹⁹ et l'achat de CUMIS par Central 1 et de Co-operators en 2009²⁰.

Qu'est-ce qui distingue cette troisième vague? La concentration de membres et d'actifs dans un petit nombre de très grandes coopératives d'épargne et de crédit, la concentration de services partagés au sein d'un ensemble réduit de centrales et de partenaires stratégiques du système, et la volonté croissante des participants à recourir à des partenaires de prestation de services à l'extérieur du mouvement coopératif.

Les quatre vagues d'évolution des coopératives d'épargne et de crédit



Sources: Statistique Canada (1900 à 1982), CCCC (1983+). Les données de Statistique Canada s'appliquent aux coopératives à l'extérieur du Québec; les données de la CCCC s'appliquent uniquement aux coopératives affiliées.

Première vague: établissement Années 1900 à 1940	Deuxième vague: mise en place de Années 1940 à 1980	Troisième vague: regroupement Années 1980 à 2000	Quatrième vague: bifurcation Années 2010 et au-delà
Membres			
<ul style="list-style-type: none"> Principalement en fonction d'un « lien commun », notamment : agriculture, petite entreprise, religion 	<ul style="list-style-type: none"> Influence croissance des coopératives d'épargne et de crédit ethniques et sectorielles Augmentation des membres en régions urbaines 	<ul style="list-style-type: none"> De plus en plus urbains Besoins de plus en plus pointus Âge moyen à la hausse 	<ul style="list-style-type: none"> Exigent une tarification concurrentielle et des services complets Accent accru sur la responsabilité sociale
Caractéristiques clés			
<ul style="list-style-type: none"> Des dizaines de membres par coopérative d'épargne et de crédit Normalement limitée à des produits d'épargne et de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> Des centaines de membres par coopérative d'épargne et de crédit Gamme complète de services financiers, notamment : placements, assurances, petite entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Des milliers de membres par coopérative d'épargne et de crédit Prolifération des canaux, notamment: guichets automatiques, services bancaires en ligne et téléphoniques 	<ul style="list-style-type: none"> Des centaines de milliers de membres par coopérative d'épargne et de crédit Font concurrence aux banques pour offrir des services distinctifs aux membres
Soutien du système			
<ul style="list-style-type: none"> Aucun système 	<ul style="list-style-type: none"> Établissement des centrales à des fins de liquidités, de gestion des risques et de partage des services Établissement de partenaires clés du système pour les services partagés et les produits complexes 	<ul style="list-style-type: none"> Les centrales fusionnent pour accroître leur envergure Plus grande volonté des grandes coopératives à s'approvisionner à l'extérieur du système 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite du regroupement des centrales et des partenaires du système Transition importante vers les partenaires qui ne font pas partie du système pour la fourniture de services partagés
Contexte			
<ul style="list-style-type: none"> Première Guerre mondiale, Crise de 1929 Peu de supervision et de réglementation gouvernementales 	<ul style="list-style-type: none"> Deuxième Guerre mondiale, crise du pétrole, stagflation Réglementation gouvernementale accrue Assurance-dépôts et autres formes de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> Récession, crise du crédit Volatilité des taux d'intérêt Arrivée de concurrents des États-Unis, concurrence accrue des banques de l'annexe I 	<ul style="list-style-type: none"> Banques ciblant la clientèle des coopératives d'épargne et de crédit, proposition de valeur Augmentation maquée des exigences réglementaires (BÂLE II/III, FATCA, lutte contre le blanchiment d'argent)

La quatrième vague

Bifurcation

Bien évidemment, les tendances de la troisième vague s'accroissent en entraînant la bifurcation du système de coopératives d'épargne et de crédit en deux groupes de coopératives : un petit groupe de coopératives relativement grandes et un groupe décroissant d'intervenants spécialisés. Les centrales et les partenaires stratégiques du système deviendront moins critiques pour les grandes coopératives, mais seront tout à fait essentiels pour les intervenants spécialisés. Les coopératives qui se situent entre les deux trouveront cette position de plus en plus intolérable et devront soit prendre de l'expansion, soit trouver leur créneau.

On peut aisément envisager un scénario où, dans la prochaine décennie, les 10 principales coopératives d'épargne et de crédit finiront par contrôler 75 % des actifs de tout le système, et où une ou deux coopératives se démarqueront avec plus de 50 G\$ en actifs. La croissance passera principalement par les fusions, ce qui viendra réduire encore davantage le nombre de coopératives de taille moyenne.

On peut également s'attendre à ce que les centrales de coopératives d'épargne et de crédit poursuivent leurs activités de regroupement. Indépendamment des récentes tentatives de fusion entre les centrales des Prairies et de l'Alberta au sein de Central 1, les exigences réglementaires accrues, l'arrivée des chartes de coopératives fédérales et le besoin d'économies d'échelle entraîneront sans doute d'autres fusions parmi les centrales. À l'issue de ce processus, la situation finale souhaitée serait une centrale nationale unique, qui serait appelée à relever des défis considérables sur le plan de la mise en œuvre, mais qui offrirait également des possibilités fort intéressantes compte tenu de son envergure.

Qu'est-ce qui motive le changement?

Premièrement, la concurrence accrue des cinq grandes banques continuera d'exercer des pressions sur les coopératives d'épargne et de crédit, surtout à mesure que les banques améliorent l'efficacité du service à la clientèle auprès des particuliers et des petites entreprises. Les banques ont également commencé à rivaliser avec les valeurs fondamentales des coopératives avec des initiatives telles que la responsabilité sociale des entreprises, des modèles d'affaires durables et le respect de l'environnement. Ces tendances se profilent depuis un certain temps et sont appelées à s'accroître.

La deuxième cause provient des exigences réglementaires accrues relativement au capital, aux liquidités, à la génération de rapports et à la conformité. Alors que les coopératives d'épargne et de crédit s'efforcent de démontrer leur conformité à tous les égards, depuis la gestion des risques d'entreprise et les simulations de crises jusqu'aux rapports et dossiers destinés au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE)²¹, en passant par les exigences de la nouvelle Loi sur la conformité fiscale des comptes étrangers (FACTA : Foreign Account Tax Compliance Act), bon nombre d'entre elles en viendront sans doute à la conclusion qu'elles n'ont pas l'envergure nécessaire pour mettre en œuvre des mesures de gouvernance efficaces.

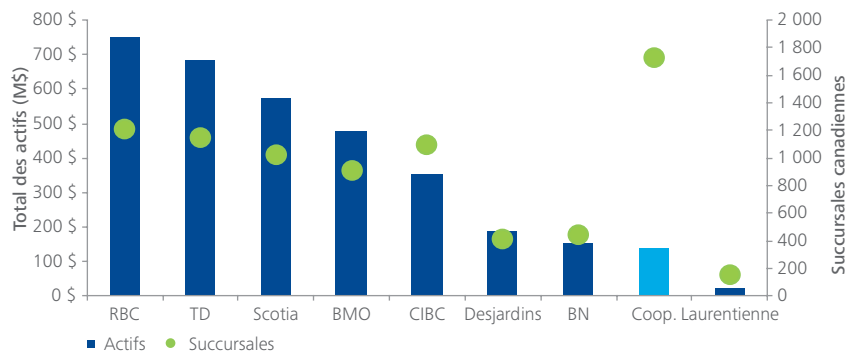
Troisièmement, les changements technologiques seront vraisemblablement trop difficiles à gérer pour certaines coopératives. Les services bancaires mobiles, les paiements sans contact, le remplacement des principaux systèmes bancaires et la gestion de trésorerie intégrée ne sont que quelques exemples de défis que de nombreuses coopératives d'épargne et de crédit auront de la difficulté à relever.

Enfin, l'arrivée des banques coopératives fédérales aura de profondes répercussions sur tous les aspects du système, allant du rôle des centrales à la concurrence au sein du système. Les chartes fédérales vont accélérer la consolidation au sein du système coopératif et imposer de nouveaux fardeaux réglementaires aux participants fédéraux.

La fin des subventions et l'émergence de « coalitions de volontaires »

La caractéristique distinctive de la collaboration au cours de la prochaine vague sera la fin du règne du consensus et le début des « coalitions de volontaires ». Cette évolution se fait déjà sentir. Les coopératives d'épargne et de crédit ont commencé à s'approvisionner en services auprès du marché libre, que ce soit directement ou dans le cadre de syndicats d'achats collectifs destinés à cette fin. Très peu de services offerts par les centrales sont universellement adoptés par leurs institutions membres. Par ailleurs, à mesure que la concurrence s'intensifie, les coopératives d'épargne et de crédit de grande envergure seront de plus en plus réticentes à cotiser à un système partagé si elles ont l'impression de payer une part disproportionnée du coût total. Les répercussions de cet enjeu collaboratif se propageront dans tout le système des coopératives d'épargne et de crédit.

Total des actifs vs succursales canadiennes (2011)²²



Se préparer au système des coopératives du 21^e siècle

Le système des coopératives d'épargne et de crédit sera le théâtre de changements spectaculaires. Les institutions, les méthodes et les règles officielles ou officieuses sur lesquelles le système s'est orienté au cours du XX^e siècle constitueront des assises solides pour ces changements, mais ne pourraient pas soutenir à elles seules les coopératives d'épargne et de crédit durant cette quatrième vague de concurrence accrue et de complexité opérationnelle croissante. Toute tentative de gérer le système à partir des modèles consensuels et des institutions mis en place durant les années 1960 se traduirait par une souplesse réduite, par une position concurrentielle amoindrie et, tôt ou tard, par une perte de parts du marché.

Toutefois, ces changements apporteront aux participants du système une occasion unique de rivaliser efficacement, de rationaliser leurs activités et de cibler leurs efforts de prestation de services aux membres. Libérés du modèle de la « même approche pour tout le monde », les centrales et les partenaires stratégiques du système pourront se concentrer sur la prestation de services ciblés aux coopératives d'épargne et de crédit individuelles.

C'est le temps de voir grand

À mesure que les coopératives d'épargne et de crédit de grande taille poursuivent leur croissance, elles mettront de plus en plus l'accent sur la mise en place de capacités internes, comptant de moins en moins sur les centrales et les partenaires stratégiques du système. Ainsi, elles seront en bonne posture pour tirer profit de leur envergure de façon à réaliser des économies d'échelle et à gérer efficacement les risques.

Ces coopératives d'épargne et de crédit doivent poursuivre leur poussée de croissance. Compte tenu des possibilités limitées de croissance interne, ce phénomène doit être le fruit de fusions et d'acquisitions auprès d'autres coopératives d'épargne et de crédit. Les coopératives d'épargne et de crédit de moyenne envergure (actifs de 750 M\$ à 5 G\$) sont une source évidente de partenaires; aussi, bon nombre de ces intervenants seront assimilés par de plus grandes organisations au cours de la prochaine décennie.

Outre la croissance au moyen de F&A, certaines coopératives d'épargne et de crédit de grande taille pourraient décider

d'offrir des produits et services à d'autres participants sous forme d'affiliation en marque blanche, de prestation de services administratifs et de coentreprises. Ces « super-coopératives d'épargne et de crédit » viendront compléter, et parfois chevaucher, les services partagés offerts par les centrales, sans toutefois être tenues de fournir des services à l'ensemble des coopératives membres.

Les coopératives d'épargne et de crédit de grande envergure peuvent se préparer à la quatrième vague en prenant les mesures suivantes:

- **Élaborer** un plan stratégique concret qui crée une valeur distinctive pour les membres dans le cadre d'une « quatrième vague » de changements apportés au système.
- **Élaborer** une stratégie de croissance prévoyant des cibles de F&A à des fins d'expansion (p. ex. de nouveaux secteurs géographiques ou segments de marché), et démontrant une volonté d'envisager d'autres modèles de prestation (p. ex. les coentreprises, les formules d'impartition ou d'internalisation).
- **Élaborer** une stratégie d'entreprise qui évalue l'opportunité d'obtenir une charte de coopérative fédérale et la pertinence d'une éventuelle démutualisation.
- **Rationaliser** les activités internes de façon à pouvoir accommoder la croissance sans subir la hausse de coûts proportionnelle.
- **Faire** en sorte que les activités liées au risque d'entreprise et à la gouvernance deviennent des facilitateurs stratégiques plutôt que de simples exigences de conformité.
- **Élaborer** une stratégie d'approvisionnement stratégique qui prévoit l'acquisition de services partagés à l'extérieur et au sein du système, et qui évalue l'incidence des décisions d'approvisionnement sur les centrales respectives et les fournisseurs de services actuels.

Trouver son créneau

Les petites coopératives d'épargne et de crédit (actifs de < 500 M\$) sont peu susceptibles d'entreprendre des activités de F&A avec les joueurs plus importants. Certaines d'entre elles participeront à des fusions entre égaux afin de gagner en stabilité, mais de façon générale, elles connaîtront du succès en ciblant attentivement des membres et des services précis. Leur plus petite taille et leur moindre envergure leur permettront de se concentrer sur des impératifs stratégiques et d'agir avec plus de rapidité et de souplesse.

Ces coopératives d'épargne et de crédit peuvent se préparer à la quatrième vague en prenant les mesures suivantes:

- **Élaborer** un plan stratégique concret qui leur permet de cibler des créneaux viables à partir d'une proposition de valeur unique.
- **Élaborer** des modèles de gouvernance qui prévoient le partage des responsabilités de suivi avec leur centrale respective.
- **Préconiser** auprès de leur centrale respective l'adoption d'innovations technologiques, plus particulièrement pour les canaux et produits émergents.
- **Élaborer** des stratégies d'approvisionnement axées sur le soutien de leur centrale respective ou participer à des syndicats d'achats collectifs, le cas échéant.

Entre les deux

Les coopératives d'épargne et de crédit de taille moyenne doivent décider où elles veulent se situer. N'ayant pas l'envergure nécessaire pour « faire cavalier seul », ces coopératives subissent d'énormes pressions pour croître en faisant l'acquisition de plus petits joueurs ou en fusionnant avec une coopérative de plus grande taille. L'interdiction de dépasser une certaine taille dans une même province vient aussi compliquer les choses, plus particulièrement lorsqu'elles figurent déjà parmi les coopératives les plus importantes.

Les coopératives d'épargne et de crédit de moyenne taille doivent également décider de la façon dont elles se démarqueront. N'étant pas dotées de l'envergure nécessaire pour offrir une véritable solution de rechange complète aux cinq grandes banques, ces coopératives doivent être sélectives dans leur façon d'aborder la concurrence. Il s'agit d'un terrain glissant, si bien qu'elles pourraient avoir de la difficulté à demeurer des coopératives de moyenne taille avec le temps.

Ces coopératives d'épargne et de crédit doivent prendre les mesures suivantes:

- **Mettre** en place un plan stratégique complet et réalisable qui tient compte des réalités actuelles du système.
- **Élaborer** des stratégies d'acquisition, que ce soit à titre d'acquéreur ou d'entité acquise.
- **Établir** quel créneau de membres ou de marché elles cibleront et répartir les capitaux de manière stratégique pour appuyer ces démarches.
- **Avoir** le courage de ne pas vouloir tout faire pour tout le monde et prendre délibérément la décision de ne pas offrir des services non concurrentiels.

La course vers le centre

Les centrales régionales se trouvent dans une position exceptionnellement difficile. Dans un avenir « bifurqué », elles devront proposer des services partagés de plus en plus complexes aux coopératives d'épargne et de crédit spécialisées, en risquant de perdre leur envergure lorsque les grands joueurs renoncent au modèle collaboratif.

À mesure que les coopératives d'épargne et de crédit prendront de l'ampleur, les centrales devront composer avec une certaine asymétrie, alors qu'une ou deux coopératives membres risquent de représenter à elles seules la grande majorité de leurs actifs. La situation se compliquera encore davantage avec l'arrivée des coopératives d'épargne et de crédit fédérales qui exerceront leurs activités dans de nombreux territoires régionaux, et l'émergence de grandes coopératives d'épargne et de crédit prêtes à offrir produits et services en impartition aux plus petites coopératives. Si ces tendances se maintiennent, le seul modèle vraiment viable sera une centrale nationale unique.

Les centrales peuvent se préparer en prenant les mesures suivantes:

- **Mettre** en place une stratégie concrète qui tient compte de deux clientèles : les coopératives d'épargne et de crédit plus petites ou spécialisées, et les coopératives d'épargne et de crédit de plus en plus grandes ou complexes.
- **Renouveler** les efforts de regroupement afin d'atteindre une grande envergure et se préparer aux chartes fédérales.
- **Examiner** les partenariats stratégiques avec les fournisseurs du système et les fournisseurs de services externes afin d'offrir des services rentables aux coopératives d'épargne et de crédit membres.
- **Envisager** les possibilités d'assurer la transition de la gouvernance et de la conformité réglementaire des coopératives d'épargne et de crédit aux centrales.

- Élaborer des modèles distincts de répartition des coûts afin de répartir les coûts entre les entités qui font appel aux services, en veillant ainsi à ce que les prix des services partagés soient plus concurrentiels que ceux du marché externe et que certaines coopératives d'épargne et de crédit ne subventionnent pas largement leurs pairs. En conséquence, les petites coopératives d'épargne et de crédit pourraient absorber des coûts d'exploitation plus élevés.

Services partagés

Les partenaires du système ne pourront plus compter uniquement sur l'achalandage pour vendre leurs produits et services aux coopératives d'épargne et de crédit et aux centrales. Ces fournisseurs devront être concurrentiels sur le plan des prix et des services afin de demeurer viables.

Les partenaires du système peuvent se préparer en prenant les mesures suivantes:

- **Élaborer** un plan stratégique réalisable qui s'adresse au nouvel environnement de clients à deux niveaux.
- **Passer** des modèles du coût de revient majoré ou de répartition des coûts à une réelle tarification axée sur le marché, de façon à pouvoir rivaliser avec les concurrents qui ne font pas partie du système.
- **Rechercher** de nouvelles sources de revenus à l'extérieur du système des coopératives d'épargne et de crédit.
- **Explorer** les partenariats et les autres modèles de prestation conjointement avec les intervenants qui ne font pas partie du système.



À mesure que les coopératives d'épargne et de crédit prendront de l'ampleur, les centrales devront composer avec une certaine asymétrie, alors qu'une ou deux coopératives membres risquent de représenter à elles seules la grande majorité de leurs actifs.

Adopter les nouvelles règles de collaboration

L'ensemble des coopératives d'épargne et de crédit, des centrales et des partenaires stratégiques du système doivent prendre des mesures dès maintenant pour rationaliser leurs activités, gérer les risques, améliorer la gouvernance et élaborer leur stratégie de croissance.

La concurrence accrue provenant des fournisseurs de services externes amènera le système à améliorer son efficacité et, au bout du compte, sa compétitivité. Les fusions et acquisitions présenteront de nouvelles occasions pour les plus grands joueurs, tandis que les plus petites coopératives d'épargne et de crédit devront travailler avec le système pour obtenir le soutien nécessaire afin de cibler effectivement leurs propres créneaux.

Suivant la bifurcation du système, les coopératives d'épargne et de crédit, les centrales et les partenaires stratégiques du système auront à la fois d'importants défis à relever et des occasions alléchantes à saisir. À mesure que le modèle consensuel traditionnel de prise de décisions et de participation des coopératives d'épargne et de crédit devient de moins en moins viable, de nouveaux cadres fondés sur la compétitivité du marché et la participation sélective prendront forme. Les participants qui demeurent à l'affût de la transformation du système seront en bonne posture pour réussir dans l'ère nouvelle de la collaboration au 21^e siècle.

« Nous n'avons pas de temps à perdre à attendre un consensus. »

Dirigeant d'une des 10 principales coopératives d'épargne et de crédit à propos de la nécessité d'élaborer une stratégie de canaux unilatérale, avril 2012

Personnes-ressources

Doug Macdonald 416-874-3148 doumacdonald@deloitte.ca	John Jazwinski 416-601-6213 jjazwinski@deloitte.ca	Loraine McIntosh 416-601-6233 lmcintosh@deloitte.ca
---	---	--

Nous tenons également à remercier les professionnels suivants de Deloitte : **Garros Li** et **Stacey Yue**

Notes de fin de document

- ¹ Observations et analyses de Deloitte fondées sur des systèmes partagés affiliés de fournisseurs de service
- ² International Cooperative Alliance. Tiré de : <<http://www.ica.coop>>
- ³ Credit Union Central of Canada (CUCC). Tiré de : <<http://www.cucentral.ca/SitePages/Publications/FactsAndFigures.aspx>>
- ⁴ 2011 Company Annual Reports. Web.
- ⁵ Credit Union Central of Canada (CUCC). Web.
- ⁶ Ministère des Finances. Tiré de : <http://www.fin.gc.ca/activity/factsheets/ccu_e.pdf>
- ⁷ Atlantic Central. Tiré de : <<http://www.atlanticcreditunions.ca>>
- ⁸ Saskatchewan Central. Tiré de : <<http://www.saskcu.com>>
- ⁹ Atlantic Central. Tiré de : <<http://www.atlanticcreditunions.ca>>
- ¹⁰ Observations et analyses de Deloitte fondées sur le site Web CUCC et Statistique Canada
- ¹¹ Statistique Canada - Corporations & Labour Unions Returns Act - Pt.1 Corporations
- ¹² Coopératives d'épargne et de crédit - Mercure - Credit Unions and Caisses Populaires, novembre 1962
- ¹³ The story of The Co-operators and co-operative insurance in Canada. The Co-operators. Tiré de : <<http://www.cooperators.ca/en/About-Us/history/our-story.aspx>>
- ¹⁴ Who we are. Concentra Financial. Tiré de : <<https://www.concentrafinancial.ca/Pages/default.aspx>>
- ¹⁵ Central 1 and Credit Union Central Alberta discontinue merger discussions. 8 mars 2012. Tiré de : <<http://www.central1.com/newsandevents/displayjob.php?sp=35&type=SB&jid=17>>
- ¹⁶ About us. CUETS Financial. 21 août 2012. Tiré de : <<http://www.cuets.ca/about/history.html>>
- ¹⁷ About us. CUPS Payment Services. Tiré de : <<https://www.paymentsanytime.com/index.asp>>
- ¹⁸ MBNA Canada Bank to acquire CUETS. CUETS Financial. 30 mai 2007. Tiré de : <<http://www.cuets.ca/news/2007/05-30.htm>>
- ¹⁹ Hemeon, Jade. Desjardins and Ethical Funds form strategic partnership. Investment Executive. octobre 2007. Tiré de : <<http://www.investmentexecutive.com>>
- ²⁰ Co-operators Life Insurance Company and Central 1 Credit Union complete acquisition of The CUMIS, Group Limited. CUMIS. 4 janvier 2010. Tiré de : <<http://www.cumis.com/cumis/News/2010/04-Jan-10/Co-operatorsLifeInsuranceCompanyandCentral1CreditUnioncompleteacquisitionofTheCUMISGroupLimited.aspx>>
- ²¹ Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada
- ²² Observations et analyses de Deloitte fondées sur des coopératives d'épargne et de crédit et des rapports annuels pour les banques respectives du site Web CUCC

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.