

## Recherches sociographiques



# Le pouvoir des régions dans le mouvement des Caisses Desjardins: l'exemple de la Fédération régionale du centre du Québec (1920-1970)

Roger Levasseur and Yvan Rousseau

Volume 35, Number 2, 1994

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/056861ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/056861ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

### ISSN

0034-1282 (print)

1705-6225 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Levasseur, R. & Rousseau, Y. (1994). Le pouvoir des régions dans le mouvement des Caisses Desjardins: l'exemple de la Fédération régionale du centre du Québec (1920-1970). *Recherches sociographiques*, 35(2), 179–216. <https://doi.org/10.7202/056861ar>

### Article abstract

The formation and development of the regional federations within the Desjardins movement are the focus of this article. These intermediary powers built themselves up between the autonomy of the local caisses and the prerogatives conferred on the provincial Federation by the Quebec Government. Beginning with the example of the Union régionale de Trois-Rivières —the oldest of the eleven regional federations— we emphasize the constant negotiations that it carries on with its affiliated caisses, on the one hand, and with the provincial Federation on the other, in order to establish and broaden its space within the movement. The relationships of tension between these entities are studied from two distinct but closely related angles: centralization, and relations between the agents as seen from their positions within the regional representatives bodies. From a mode of representation that drew on networks of well-known or powerful individuals and religious communities, things have been gradually replaced by an approach based on the technostructural agents, particularly the local and regional managers.

# LE POUVOIR DES RÉGIONS DANS LE MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS: L'EXEMPLE DE LA FÉDÉRATION RÉGIONALE DU CENTRE DU QUÉBEC (1920-1970)\*

Roger LEVASSEUR  
Yvan ROUSSEAU

La formation et l'évolution des fédérations régionales au sein du mouvement Desjardins sont au cœur de cet article. Ces pouvoirs intermédiaires se sont construits entre l'autonomie des caisses locales et les prérogatives conférées par l'État québécois à la Fédération provinciale. Partant de l'exemple de l'Union régionale de Trois-Rivières — la plus ancienne des onze fédérations régionales —, nous insistons sur les négociations constantes qu'elle mène avec, d'une part, ses caisses affiliées et, d'autre part, la Fédération provinciale pour établir et élargir son espace au sein du mouvement. Les relations entre ces entités sont étudiées sous deux angles distincts mais fortement liés: la centralisation et les rapports entre les agents saisis à travers leur position dans les organes de représentation régionaux. À un mode de représentation fondé sur la mise à contribution des filières notabiliaires et religieuses s'en substitue progressivement un nouveau, dont les assises reposent sur les agents de la technostucture, notamment les gérants locaux et régionaux.

---

\* Cet article s'inscrit dans un programme de recherche sur l'histoire sociale du mouvement Desjardins qui bénéficie d'un soutien financier du CRSH, du FCAR, du Mouvement Desjardins (la Fédération des caisses populaires Desjardins du centre du Québec et, de façon complémentaire, de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec) et de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Nous tenons à remercier nos collègues Marcel Fournier, Normand Séguin et Claude Bellavance pour leurs commentaires. La liste des personnes de l'intérieur du mouvement qui nous ont appuyés serait longue. Qu'il nous soit toutefois permis de remercier de façon particulière monsieur Jean Marineau et madame Nicole Garneau, respectivement secrétaire général et responsable de la documentation à la Fédération du Centre du Québec, ainsi que monsieur Francis Leblond, archiviste à la Confédération.

La question de la centralisation des pouvoirs s'est imposée très tôt à l'attention des promoteurs du mouvement des caisses Desjardins. Elle est demeurée depuis une dimension capitale des débats entre les divers intervenants de son organisation. À l'ère du décloisonnement et de la mondialisation des marchés financiers, elle s'est réactualisée autour de la remise en cause du rôle des fédérations régionales. Nécessité? Évolution inéluctable? Il ne nous appartient pas de trancher. Quelques chercheurs ont bien essayé de cerner la réalité du pouvoir au sein du mouvement Desjardins<sup>1</sup>. Ils l'ont surtout analysée à partir du « haut », faisant peu de place aux initiatives de la base, et encore moins à l'activité de ses structures régionales. Ces dernières ne sont pourtant pas sans intérêt. Elles participent de la dynamique de construction d'un rapport au territoire défini de plus en plus par les forces du marché et les pouvoirs régionalisés de l'État. Ce processus se traduit par une délocalisation de la décision économique à la faveur de la constitution de nouveaux centres.

La formation et l'évolution des pouvoirs régionaux sont au cœur de cet article. Ces pouvoirs intermédiaires se sont construits entre l'autonomie des caisses locales et les prérogatives conférées par l'État à la Fédération provinciale. Partant de l'exemple de l'Union régionale des caisses de Trois-Rivières — la plus ancienne des onze fédérations régionales — nous insistons sur les négociations constantes qu'elle mène avec, d'une part, ses caisses affiliées et, d'autre part, la Fédération provinciale pour établir et élargir son espace au sein du mouvement. Le pouvoir tel que nous le concevons est d'abord une affaire de relations; il ne possède pas d'essence propre et ne s'exerce jamais dans l'absolu. Ces relations sont étudiées sous deux angles distincts mais intrinsèquement liés: la centralisation et les rapports entre les agents saisis à travers leur position dans les organes de représentation régionaux.

La mise en place de structures fédératives, à l'échelle des régions puis du Québec durant l'entre-deux-guerres, introduit de nouveaux dynamismes au sein de l'organisation des caisses. Dès lors, deux tendances de fond vont constamment tirailler l'évolution: d'un côté, la propension des corps fédéraux à la centralisation des activités et des ressources; de l'autre, l'inclination des caisses locales à défendre et à promouvoir leur autonomie. Les tensions entre les unités de base du mouvement et leurs agents peuvent être ramenées à deux enjeux majeurs: le financement des instances fédérales et le contrôle que ces dernières entendent exercer sur les activités et les ressources locales. L'essor des caisses régionales à partir de la Seconde Guerre a constitué la pierre angulaire de l'autonomisation des corps régionaux. Fortes des revenus procurés par leurs caisses, les unions régionales ont participé, en concurrence avec la Fédération provinciale, à la mise en place de contrôles de plus en plus contraignants sur les activités et les ressources de leurs caisses affiliées.

Mais ce pouvoir fédéral s'appuie sur un double processus qui accentue les tensions entre les composantes du mouvement: la délocalisation des activités et des

---

1. Signalons notamment les travaux suivants: RUDIN (1990); BÉLANGER (1988-1989); BEAUCHAMP (1979); BERNARD (1976).

ressources locales de même que la contribution inégale des caisses au financement des entités fédérales. Il exerce d'abord une ponction financière relativement importante sur les caisses locales selon deux modalités principales : la cotisation des caisses et la gestion de leurs liquidités par la caisse régionale. Toutefois, cette participation des caisses au financement des corps fédéraux demeure inégale, car elle est fondée sur la taille de leurs actifs : plus l'actif d'une caisse est élevé et plus sont importantes la cotisation prélevée et l'encaisse à gérer. Elle est aussi au cœur des luttes autour de la représentation des caisses et de leurs agents au sein des organes politiques fédéraux.

Deux temps forts, l'avant et l'après Seconde Guerre, ont marqué la formation et l'affirmation de l'Union régionale de Trois-Rivières (URTR). Avant de les reconstituer, esquissons à larges traits le profil de la région qui a servi de cadre de référence à cette recherche et celui du réseau des caisses qui s'y est enraciné.

### 1. *Le réseau des caisses dans la socio-économie régionale*

#### a. *Le milieu régional*

La région appelée communément le centre du Québec n'existe pas à proprement parler au tournant du XX<sup>e</sup> siècle. Il existe en fait deux aires territoriales, relevant de deux diocèses et séparées par le fleuve Saint-Laurent. Sur la rive nord, le diocèse de Trois-Rivières regroupe trois vastes comtés érigés sous forme de corridors depuis le Saint-Laurent jusqu'aux confins de l'Abitibi : Maskinongé, Saint-Maurice et Champlain. Au sud, le diocèse de Nicolet est partagé en quatre comtés de dimension plus modeste : Nicolet, Yamaska, Arthabaska et Drummond. Le centre du Québec compte alors pour bien peu dans le panorama industriel et urbain. Il est habité par une population rurale à 83 % en 1901 ; celle-ci vit principalement de l'agriculture et des activités liées à la coupe et au commerce du bois.

Au fil des décennies, la région va connaître de profonds bouleversements. Au chapitre démographique d'abord, sa population est multipliée par 2,5 entre 1901 et 1971. Cet apport est dû à la croissance des villes, le nombre d'habitants des zones rurales étant demeuré stationnaire. Un résidant sur deux habite la ville en 1931, deux sur trois en 1961. L'évolution de la socio-économie régionale depuis les années 1920 s'articule autour de trois dynamiques intimement liées : le déclin relatif de l'agriculture, la poussée industrielle sous l'action du grand capital puis l'expansion des activités du secteur tertiaire. L'examen de cette évolution met au jour l'existence d'écarts importants dans le temps et dans l'espace.

Plus précoce, l'essor industriel de la rive nord est aussi plus intense et son rythme d'urbanisation compte parmi les plus accélérés à l'échelle du Québec. La clé de cette croissance réside, pour une bonne part, dans l'expansion rapide d'une entreprise : la Shawinigan Water & Power. Non seulement parvient-elle à ériger un immense réseau hydroélectrique à la grandeur du Québec méridional, mais en attirant des entreprises

consommatrices d'électricité, elle va jouer un rôle décisif dans l'industrialisation de la partie nord de la région. En une trentaine d'années, un complexe de sept usines de pâtes et papiers est établi le long de la rivière Saint-Maurice. De nombreux autres établissements industriels voient le jour pendant le premier tiers du siècle. Dans le secteur des textiles entre autres, le groupe Wabasso Cotton Mill développe tout un réseau de filiales depuis la ville de Trois-Rivières. Vers la fin des années 1920, la Mauricie présente déjà une structure industrielle lourde, concentrée autour d'un pouvoir économique à coloration anglophone et implantée principalement dans les agglomérations de Trois-Rivières / Cap-de-la-Madeleine et Shawinigan / Grand-Mère. Une cinquantaine de localités rurales évoluent en périphérie de ces centres urbains auxquels viennent s'ajouter les petites villes de Louiseville et de La Tuque.

Dans la foulée de ces transformations, la ville de Trois-Rivières va élargir ses fonctions de métropole régionale. Ville ouvrière, elle est aussi un centre administratif régional, une capitale religieuse, un foyer d'activités commerciales et le siège des principales maisons d'enseignement de la vallée du Saint-Maurice.

La rive sud est loin de connaître l'ampleur des bouleversements de la rive nord. Plus rurale et moins peuplée, l'agriculture est demeurée une composante importante de son économie. Elle présente une armature plus légère et nettement moins concentrée. Des quatre comtés sud-riverains, ceux de Nicolet et de Yamaska tranchent nettement avec les deux autres. Ils sont peu touchés par l'urbanisation, et l'agriculture, loin de régresser, y conserve une place prépondérante. Siège épiscopal, Nicolet exerce en quelque sorte un rôle de centre de services à l'égard des populations de ces deux comtés. Plus au sud, Victoriaville et Drummondville vont s'affirmer progressivement comme des pôles industriels. Dans le premier cas, les initiatives sont menées essentiellement par des entrepreneurs locaux engagés dans les secteurs du textile, du vêtement et du bois; elles viendront renforcer le statut de Victoriaville à l'intérieur du comté d'Arthabaska. Drummondville, pour sa part, présente au moins trois analogies avec les villes de la rive nord: l'industrialisation y est particulièrement massive, elle est l'œuvre du grand capital et une minorité anglophone très influente y est associée. Forte de son industrie textile et de sa vocation commerciale, Drummondville va exercer une force d'attraction croissante sur sa proche périphérie. Misant sur sa situation géographique avantageuse, ses élites nourrissent l'ambition de la voir s'affirmer comme pôle régional principal au sud du Saint-Laurent.

Malgré le pouvoir économique exercé par les anglophones dans les villes, le centre du Québec demeure un milieu éminemment francophone. Mais un milieu qui, compte tenu de l'attraction de la ville, de son industrie et de ses marchés, connaît de profondes mutations. L'histoire des caisses dans la région est marquée par le jeu complexe des relations entre les anciennes et les nouvelles classes, entre la ville et la campagne, entre la rive nord et la rive sud, et finalement, entre les zones centrales et périphériques. L'émergence de l'Union régionale de Trois-Rivières s'est produite au cœur de ces tensions.

### b. *Le réseau des caisses*<sup>2</sup>

Avec ses 140 caisses, plus de 250 000 sociétaires et un actif global de 250 millions de dollars, la région du centre du Québec est le siège de la troisième union régionale en importance au tournant de l'année 1970, après celles de Montréal et Québec. Les premières caisses y sont établies en 1909 par Alphonse Desjardins. Près d'une trentaine, entièrement autonomes, sont en activité lorsque l'Union régionale est fondée en décembre 1920 et prend la relève du leader lévisien dans l'organisation des nouvelles caisses. Suivant l'échiquier paroissial de chacun des deux diocèses, le mouvement des caisses va littéralement quadriller le territoire. Ce réseau, nous allons le voir, présente des caractéristiques particulières.

Le monde rural a constitué en quelque sorte le berceau du mouvement. Au milieu des années 1930, 51 des 57 établissements en activité sont implantés en milieu rural. Ils représentent plus de 70 % des sociétaires et contrôlent au-delà de 60 % des actifs du mouvement. Les caisses entretiennent alors des relations privilégiées avec le monde agricole, la petite bourgeoisie et le clergé. Non seulement ces groupes forment-ils le gros contingent de leurs sociétaires, mais ils sont à la tête de la plupart d'entre elles. Cette alliance s'est nouée sur la base d'un projet aux contours bien définis : soutenir les activités des petits producteurs par des conditions de financement avantageuses et, plus largement, régénérer le tissu social d'une société rurale en proie à d'importantes forces de dislocation.

Avec l'attraction exercée par la ville et l'activité des grands ensembles commerciaux, industriels et financiers, les caisses urbaines s'imposent graduellement comme l'élément moteur de la croissance du mouvement. En dépit de leur faiblesse numérique et de leur jeunesse, leur poids économique et leur influence grandissent sans cesse depuis la Deuxième Guerre. En 1970, 42 établissements urbains gèrent 70 % des actifs de l'ensemble des caisses et regroupent une proportion similaire de leurs sociétaires. Cette montée s'accompagne d'un élargissement des bases sociales du mouvement. Les anciennes classes d'appui doivent de plus en plus composer avec les nouvelles, issues de l'économie urbaine et industrielle. Elles doivent également compter avec l'influence grandissante exercée par des gérants de caisse en voie de professionnalisation.

À cette dualité rurale / urbaine, s'entremêlent d'autres clivages internes qui tiennent cette fois aux appartenances territoriales. Le nord et le sud de la région ont en effet entretenu des relations tendues au sein du mouvement des caisses. Ces tensions renvoient à des considérations historiques, sociales et économiques. C'est à Trois-Rivières et dans les zones rurales de sa proche périphérie que se sont constituées les principales forces d'appui à la régionalisation. Par la suite, l'URTR va étendre son aire de juridiction, non sans résistance, aux quatre comtés de la rive sud. Établies dans

---

2. Cette section reprend à larges traits les conclusions d'un article consacré à l'évolution des bases sociales du mouvement des caisses dans la région (LEVASSEUR et ROUSSEAU, 1992). Le lecteur y trouvera plus de détails.

un milieu plus industriel, plus urbain et plus peuplé, les caisses nord-riveraines ont été de tout temps en position de supériorité économique. Elles disposent de la partie la plus importante des actifs et c'est depuis Trois-Rivières que s'exerce le pouvoir régional. Ce qui ne manque pas de susciter de l'opposition parmi les caisses sud-riveraines qui, plus nombreuses, voient là l'imposition d'un pouvoir extérieur ou encore la domination du petit nombre sur le grand nombre. Cette dualité devient d'autant plus problématique que l'écart entre les deux rives diminue sensiblement avec l'essor des caisses urbaines. C'est par l'entremise de ces dernières que vont se déployer le plus intensément les rivalités autour du pouvoir régional.

Le caractère inégal de la croissance des caisses apparaît donc comme une donnée centrale pour cerner les enjeux associés à l'émergence des instances fédérales. Il constitue le cadre général à l'intérieur duquel vont s'établir les rapports de force entre les acteurs locaux du mouvement pour le contrôle de ce pouvoir fédéral, mais aussi entre ces derniers et un dispositif régional qui tend à s'autonomiser et à s'approprier des prérogatives locales.

## *2. La difficile émergence de l'entité régionale pendant l'entre-deux-guerres*

### *a. De la caisse locale à la fédération régionale*

Faisant de l'autonomie des coopératives la pierre angulaire de son projet, Desjardins n'eut pas trop de mal à s'assurer le concours des élites locales pour organiser des caisses dans les paroisses ; il en fut autrement de son projet de fédération. À maintes occasions, il signifia son projet de fédérer les caisses à l'échelle du Québec et de constituer une caisse centrale à Lévis. L'opposition à ce projet vint d'une caisse en particulier, celle de Trois-Rivières. Soutenue par le clergé mauricien, celle-ci fut l'instigatrice de la création de la première fédération de caisses.

Durant les trois dernières années de sa vie, le fondateur lévisien correspond avec les leaders des caisses au sujet de la création éventuelle d'une fédération des caisses populaires et de l'établissement d'une caisse centrale. Dans son optique, il s'agissait de deux institutions distinctes. Outre des fonctions relatives à l'organisation de nouvelles caisses et la diffusion de l'idéal coopératif, il réservait à la première des prérogatives importantes dans l'encadrement des activités locales : « Le projet de cette Fédération, écrit-il en 1917, serait donc de réunir les unités locales, c'est-à-dire chaque Caisse, de suivre assidûment leurs travaux, vérifier leur comptabilité, surveiller et corriger au besoin leur gestion [...] et d'assurer la stricte observance de la loi, des statuts et des principes de la vraie coopération [...] »<sup>3</sup>. La seconde devait assumer en quelque sorte le rôle de banque auprès des caisses locales : « La Caisse Centrale, serait ni plus ni moins qu'une Caisse Populaire Centrale qui, au lieu d'avoir

---

3. A. Desjardins, *Mémoire sur la Fédération des Caisses*, Lévis, 3 avril 1917.

comme sociétaires des individus, aurait des Caisses »<sup>4</sup>. Elle devait recueillir les dépôts des caisses affiliées et jouer un rôle de *vase communicant* dans la gestion de leurs liquidités et de leurs surplus : elle « pourrait, précise-t-il en 1920, utiliser une partie de ces fonds pour alimenter les Caisses locales qui, temporairement pour ne pas manquer de faire un bon placement, se trouveraient obligées de diminuer leur encaisse très largement et d'avoir recours à la Caisse centrale si le besoin se faisait sentir »<sup>5</sup>. À long terme, Desjardins estimait que les seuls revenus de la caisse centrale allaient permettre de financer les activités de la Fédération.

Il y avait cependant des obstacles de taille à la mise en place de cette double structure fédérale. Il fallait d'abord convaincre les caisses de la nécessité d'une direction centralisée. Disposant d'une complète autonomie, plusieurs d'entre elles étaient réfractaires à la supervision de leurs activités par une instance fédérale. Il fallait également qu'elles consentent à abandonner la gestion d'une partie de leurs liquidités à la caisse centrale. En attendant que les revenus de celle-ci soient suffisants, les caisses allaient toutefois devoir consacrer une part de leurs bénéfices au financement des activités de la fédération. Ce consentement était loin d'être acquis et Desjardins en était pleinement conscient. Quant à l'hypothèse d'une subvention gouvernementale, il y était résolument opposé<sup>6</sup>.

Les débats relatifs au projet de fédération se polarisèrent autour des positions des dirigeants des deux caisses les plus prospères : Lévis et Trois-Rivières<sup>7</sup>. Desjardins et ses proches collaborateurs étaient favorables au regroupement des caisses populaires dans une fédération provinciale. La Caisse de Lévis leur semblait toute désignée pour assumer le rôle de banque centrale. Depuis quelques années déjà, la « Caisse Mère » recevait des dépôts d'autres coopératives<sup>8</sup>. Pour leur part, les dirigeants de la Caisse populaire de Trois-Rivières et les leaders de certaines caisses voisines favorisaient l'établissement d'une fédération régionale agissant comme caisse centrale :

Nous préférons, nous les gens de 3Rivières une fédération régionale des caisses du diocèse avec siège aux 3Riv. et inspecteurs locaux nommés un par l'évêque et un par la fédération (*sic*)... Nous aurions déjà cette Régionale ; il ne nous manque que les constitutions et règlements qui doivent la régir, régler ses rapports et opérations avec les locales et assurer sa stabilité et son bon fonctionnement contre toute éventualité. Pour nous cette régionale pourrait et devrait être la Caisse Pop. des 3Riv. amendée en conséquence<sup>9</sup>.

4. Procès-verbal du comité en vue de préparer la Fédération des Caisses Populaires, Lévis, 16 septembre 1918.

5. A. Desjardins, *Lettre circulaire*, 3 juillet 1920.

6. « À cela, écrivait-il en 1920, je m'opposerais de toutes mes forces... » (A. Desjardins, *Lettre circulaire*, 3 juillet 1920).

7. La caisse de Lévis gérait en 1920 un actif de 1 149 100 \$ ; celle de Trois-Rivières, plus modeste mais deuxième en importance, détenait un actif de 214 147 \$ pour la même année. *Annuaire du Québec*, 1921.

8. En 1918, 26 caisses déposaient déjà une partie de leurs fonds à la Caisse de Lévis. Ce nombre fut porté à 32 en 1919. À ce propos, Yves ROBY (1964).

9. Brouillon d'une lettre du curé J.-E. Poisson à Alphonse Desjardins, 2 pages. Date non indiquée mais vraisemblablement écrite entre le 3 juillet et le 31 octobre, jour du décès de Desjardins.



Comme Lévis, Trois-Rivières gérait depuis quelques années des dépôts de caisses situées dans sa périphérie et tout porte à croire que la concurrence entre les deux pour les obtenir était vive<sup>10</sup>. Lévis, caisse millionnaire, ambitionnait de jouer le rôle de banque centrale à l'échelle du Québec; Trois-Rivières, de dimension plus modeste, avait des visées régionales.

La Caisse de Trois-Rivières fut la principale à exercer des pressions en faveur d'une régionalisation du mouvement des caisses. Le 3 juillet 1920, Desjardins avait fait parvenir une lettre circulaire aux dirigeants des caisses les invitant à adhérer à son projet de fédération provinciale<sup>11</sup>. La Caisse de Trois-Rivières prit une initiative parallèle en invitant les curés et les gérants de caisse du diocèse à les rencontrer afin de discuter de l'opportunité de former une «Fédération diocésaine des Caisses populaires et ensuite une Confédération provinciale de ces mêmes caisses»<sup>12</sup>. Les participants à cette rencontre approuvèrent «l'idée d'une caisse centrale aux Trois-Rivières, sous le contrôle de la fédération diocésaine» et procédèrent à la nomination d'un comité chargé de préparer la formation de cette fédération<sup>13</sup>. Aux lendemains du décès d'Alphonse Desjardins, le Comité précisait l'orientation de son projet :

La nécessité d'une Fédération diocésaine des Caisses Populaires, écrivent-ils, n'échappe à personne. La réunion de toutes les Caisses éparses sous une direction centrale offre deux avantages précieux: la capitalisation d'une somme considérable formée de l'épargne individuelle de chaque groupe; l'unité de direction dans l'emploi et la mise à profit de ce montant accumulé... La fédération diocésaine, unie à la fédération semblable des autres diocèses, est un acheminement vers le but plus vaste d'une confédération provinciale de toutes nos Caisses populaires du Québec<sup>14</sup>.

10. Dans une lettre de Desjardins à Sinaï Lupien, alors gérant de la caisse de Saint-Théophile-du-Lac, on peut lire ce qui suit: «Vous me parlez de la fédération des caisses. Hélas! C'est mon rêve depuis 20 ans... Quant à la demande de la Caisse des Trois-Rivières, je ne vous cache pas mes appréhensions et je ne voudrais pas vous donner des conseils tendant à vous engager d'y aller même pour l'échange de vos chèques au pair, ce qui serait un très mince avantage après tout. Quant à l'intérêt sur vos dépôts, la Caisse de Lévis accorde le 4% aux 32 Caisses déjà qui déposent chez elle et la vôtre pourrait avoir le même avantage pour une bonne partie de son encaisse. Et pour cela, il ne serait pas nécessaire de prendre une part, mon but étant de centraliser ainsi les Caisses et préparer la fédération dont nous venons de parler». *Lettre d'Alphonse Desjardins à S.-T. Lupien*, 16 avril 1919.

11. A. Desjardins, *Lettre circulaire*, 3 juillet 1920.

12. Thomas Bournival, gérant de la Caisse de Trois-Rivières, *Lettre circulaire aux curés des paroisses du diocèse de Trois-Rivières*, 12 août 1920. La décision d'organiser cette assemblée avait été prise deux jours auparavant au cours d'une réunion du Conseil d'administration de la Caisse de Trois-Rivières. Il fut alors résolu que «les différents gérants des Caisses Populaires du diocèse et les différents curés des paroisses où se trouvent ces caisses populaires, soient invités à une réunion qui serait tenue dans les bureaux de la Caisse Populaire des Rivières (*sic*), pour discuter d'une Fédération Diocésaine...». Caisse Populaire de Trois-Rivières, *Procès-verbal du conseil d'administration (pvca)*, 10 août 1920.

13. *Procès-verbal des délibérations des délégués des caisses populaires du diocèse de Trois-Rivières*, 18 août 1920.

14. *Lettre circulaire aux curés des paroisses du diocèse de Trois-Rivières*, Trois-Rivières, 6 novembre 1920.

En clair, les initiateurs de ce mouvement régional n'acceptaient l'idée de fédération provinciale qu'à la condition que les régions y siègent en position de force ; la centralisation régionale des fonds locaux étant évidemment la condition première de cette position de force.

Les promoteurs de l'option régionale devancèrent les tenants de la centralisation provinciale. En décembre 1920, naissait l'« Union régionale des caisses des Trois-Rivières ». Dès la fondation de la structure diocésaine, celle de la caisse régionale était décidée. Elle fut d'ailleurs coiffée de structures de direction similaires à celles des caisses populaires locales : le conseil d'administration, la commission de crédit et le conseil de surveillance. À la différence des caisses, l'assemblée générale de la nouvelle société coopérative se composait de membres corporatifs plutôt que d'individus. Au demeurant, les mêmes principes de fonctionnement furent reconduits : droit de vote égal, répartition des bénéfices au *pro rata* des opérations de chacun des sociétaires, gratuité des fonctions administratives, etc. Le coût de la part sociale fut fixé à 50\$ par établissement, celui des cotisations, à 2% des bénéfices annuels.

La coalition d'intérêts qui se mobilisa autour de la fondation de l'Union était dominée par la petite bourgeoisie d'affaire et le clergé, et y figuraient plusieurs des personnages les plus influents de la société trifluvienne. Animés par un sentiment d'urgence devant le projet lévisien de centraliser l'organisation des caisses, ils étaient loin d'avoir fait l'unanimité sur leur propre projet. À peine fondée, la jeune Union allait être confrontée à d'importantes résistances de la part des caisses locales.

#### b. *La longue quête d'une légitimité*

Les promoteurs du projet de fédération régionale eurent passablement de difficultés à réunir le nombre de caisses requis par la loi pour procéder à la fondation de l'Union régionale<sup>15</sup>. Des 19 caisses actives dans le diocèse de Trois-Rivières en 1920, neuf acceptèrent de signer la déclaration de fondation<sup>16</sup>. Restait à faire reconnaître l'Union comme représentante légitime des caisses qui n'avaient pas accepté le nouveau cadre fédéral. Ce problème de représentativité devint encore plus aigu lorsque, deux ans plus tard, par décision de son conseil d'administration, l'URTR élargit le territoire de sa juridiction au diocèse de Nicolet. L'affiliation des caisses rencontra d'importantes résistances durant les années 1920, particulièrement sur la rive sud. Les réticences à l'égard de la surveillance, de l'inspection et du versement obligatoire d'un pourcentage de leurs bénéfices au financement de l'Union étaient les

---

15. Un amendement apporté à la *Loi des syndicats coopératifs* en 1915 permettait en outre à tout groupe composé d'au moins douze caisses de se constituer en fédération.

16. Les trois autres signatures étant, dans un premier cas, celles de deux représentants de caisses fermées et, dans l'autre cas, celle d'un représentant d'une caisse qui n'était pas encore fondée. Parmi ce petit groupe de caisses nouvellement fédérées, deux se désaffilièrent dans les deux mois suivant la signature de la déclaration de fondation, ce qui, au début de l'année 1921, portait à sept le nombre de caisses affiliées.

motifs les plus fréquemment évoqués par les caisses pour ne pas s'affilier. En adhérant à l'Union, elles acceptaient de lui ouvrir leurs livres, de lui faire parvenir un état financier mensuel de leurs affaires ainsi qu'à lui verser une contribution régulière prélevée à même leurs bénéfices annuels. Or, à l'époque, la rémunération des gérants de caisse était souvent établie en fonction de ces bénéfices. Le versement d'une quote part au financement de l'Union grevait d'autant des profits par ailleurs forts modestes<sup>17</sup>. L'intervention du Gouvernement du Québec, par des dispositions introduites en 1925 et 1930 dans la *Loi des syndicats coopératifs*, allait finalement avoir raison de l'opposition des caisses récalcitrantes en rendant obligatoire l'inspection annuelle<sup>18</sup>.

Durant l'entre-deux-guerres, le problème le plus aigu de la jeune Union régionale est donc celui de l'insuffisance de ses ressources financières. Devant la modestie des bénéfices réalisés par les caisses et leurs susceptibilités autonomistes, elle pouvait difficilement hausser leur cotisation. Elle pouvait encore moins entreprendre des actions contre celles qui, en dépit de leur adhésion, n'acquittaient pas leur dû à l'Union. À son arrivée en mai 1924, le nouveau gérant de l'Union fait remarquer «que de toutes les caisses affiliées, trois seulement paraissent avoir payé leurs parts sociales»<sup>19</sup>. Le nombre total de caisses affiliées se situait alors aux environs de la vingtaine. Loin d'être exceptionnelle et propre à l'Union de Trois-Rivières, une telle situation semble avoir été généralisée. Dans une lettre adressée au propagandiste chargé de l'inspection des caisses dans la région de Gaspé, l'abbé Trudel met ce dernier en garde de ne pas oublier «d'exiger le 2% que réclame (*sic*) les règlements» au moment de ses tournées d'inspection. «Il faut, renchérit-il, habituer les administrateurs à donner quelque chose»<sup>20</sup>.

L'autre solution aux problèmes de financement de l'URTR était la mise en marche de la Caisse régionale. Dès les lendemains de la création de l'Union, on avait invité les caisses à y faire des dépôts et autorisé le gérant régional à placer les montants recueillis à la Caisse de Trois-Rivières<sup>21</sup>. Il faut attendre le milieu des années

17. Le témoignage rendu par l'abbé Irénée Trudel devant le Comité permanent de l'agriculture, de l'immigration et de la colonisation en 1922 abonde dans ce sens. À une question lui demandant d'expliquer les motifs du refus des caisses de s'affilier, il déclarait notamment: «Ce sont les gérants qui refusent pour des raisons particulières, peut-être pour faire de leur caisse leur chose, pour en garder le contrôle... C'est peut-être, aussi, pour mettre un peu plus de sous dans leur poche à la fin de l'année». *Comité permanent de l'Agriculture, de l'Immigration et de la Colonisation sur l'opportunité de créer un crédit agricole*, Québec, 14 décembre 1922: 56.

18. L'article 6782 de la *Loi des syndicats coopératifs* sanctionnée le 3 avril 1925 obligeait les caisses à se faire inspecter au moins une fois l'an par un inspecteur rattaché à une fédération diocésaine. Les caisses non affiliées étaient tenues de faire exécuter cette inspection à leurs propres frais. L'amendement de 1930, pour sa part, introduisait le droit de regard et d'inspection gouvernementale à la demande d'un Conseil d'administration, d'un Conseil de surveillance ou encore de 25 membres (ou les deux tiers) en règle.

19. *Lettre circulaire de Laurent Létourneau aux gérants des caisses populaires affiliées*, Trois-Rivières, 30 mai 1924.

20. *L'abbé J.-R.-I. Trudel à l'abbé J.-A. Saint-Laurent*, Saint-Étienne-des-Grès, 14 février 1924.

21. URTR, *pvca*, 30 décembre 1920.

1920 avant que les caisses ne commencent à confier une partie de leurs fonds à la caisse de l'Union régionale, et encore les montants en cause n'ont-ils le plus souvent qu'une valeur symbolique. À quoi tiennent ces hésitations des établissements locaux à soutenir la Caisse régionale? Avec qui faisaient-ils alors leurs affaires?

Il faut d'abord rappeler les difficultés des caisses pendant cette période et le caractère volatile de leurs actifs: il existe encore peu de surplus disponibles pour la Caisse régionale. Les appels aux caisses affiliées pour les inciter à déposer à la Caisse régionale pendant les années 1920 sont nombreux, mais sans succès. Pourtant, plusieurs caisses de la région persistent à faire affaire avec les succursales bancaires de leurs localités ou la Caisse de Trois-Rivières.

Les relations entre la Caisse de Trois-Rivières et l'URTR sont ambiguës au départ: un seul homme cumule leur gérance et la première sert de banque d'affaires à la seconde alors que, dans l'ordre des choses, la situation inverse aurait dû prévaloir. Cette situation ne s'est régularisée qu'en 1924 avec l'engagement de Laurent Létourneau, un gérant de succursale à l'emploi de la Banque Nationale depuis 25 ans, pour assumer la gérance de la caisse régionale. Dès son entrée en fonction, il se consacre à la tâche de négocier une entente avec les succursales bancaires de la ville de Trois-Rivières pour le compte d'affaires de la Caisse régionale, marquant ainsi très nettement sa volonté de dissocier les activités de l'Union et de la Caisse de Trois-Rivières<sup>22</sup>. La décision de l'URTR de transporter ses affaires dans une banque en 1925 affecta d'ailleurs ses relations avec la caisse trifluvienne:

En principe, écrit Létourneau au gérant de la Caisse de Trois-Rivières, il avait été décidé dès le début que le compte [de la Caisse régionale] devait être tenu dans une banque car les administrateurs ont cru que l'Union régionale ne doit pas déposer à une caisse mais au contraire ce sont les caisses populaires qui doivent déposer à l'Union. Et le fait de déposer chez-vous a été cause que plusieurs caisses ont continué à faire de même tandis qu'elles devaient déposer chez-nous<sup>23</sup>.

Les rivalités entre les deux institutions éclatèrent au grand jour en 1927 à l'occasion de l'assemblée générale de l'Union régionale. La concurrence offerte par la Caisse de Trois-Rivières dans la sollicitation des dépôts des établissements affiliés s'était traduite par une chute de l'ordre de 50% des dépôts à l'URTR par rapport à l'année précédente:

faisait valoir Létourneau, quelques caisses déposent à la Caisse de Trois-Rivières, ce qui est un non-sens et de plus n'est pas régulier. Cela permet à cette dernière d'augmenter sa réserve aux dépens de celle de l'Union. Avant l'existence de cette dernière, on a pu tolérer que les caisses déposent à celle des Trois-Rivières mais maintenant toutes celles qui le peuvent devraient déposer à l'Union régionale<sup>24</sup>.

22. Laurent Létourneau au gérant de la Banque d'Hochelaga de Trois-Rivières, Trois-Rivières, 6 juin 1924; F. M. Marcotte, gérant de la Banque canadienne nationale de Trois-Rivières, à L. Létourneau, Trois-Rivières, 24 septembre 1925; Laurent Létourneau à F. M. Marcotte, Trois-Rivières, 26 septembre 1925.

23. Laurent Létourneau à Thomas Bournival, 2 avril 1926.

24. URTR, *pvag*, 21 septembre 1927. Les caisses ne connaissent pourtant pas de difficultés particulières à ce moment précis, ayant même vu leur actif enregistrer une hausse de 22%.

Bien que l'accession à la gérance régionale de L. Létourneau ait coïncidé avec des invitations de plus en plus pressantes en direction des caisses affiliées pour les amener à déposer à la Caisse régionale, les résultats ont été très lents à se faire sentir. En 1926, le gérant estimait à un demi million l'actif minimal dont devait disposer la Caisse régionale pour assurer son fonctionnement; ce montant ne sera atteint qu'en 1940. Ce n'est pas faute d'y avoir mis du zèle que les promoteurs de l'URTR ne réussirent pas à lui attirer les dépôts des caisses. Les inspections du curé Poisson, les tournées régionales de l'abbé Trudel pour affilier les établissements, les lettres circulaires aux gérants de caisses ainsi que les conférences de L. Létourneau sur le sujet étaient autant d'occasions pour rappeler aux caisses qu'elles devaient soutenir l'URTR<sup>25</sup>. Ainsi, la précarité de la Caisse régionale durant l'entre-deux-guerres ne tient pas uniquement à une conjoncture économique défavorable mais aussi à l'opposition des caisses locales à la régionalisation de leurs fonds.

### c. *Le pacte confédéral de 1932*

Sitôt les quatre premières unions établies (Trois-Rivières, Québec, Montréal et Gaspé) dans la première moitié des années 1920, s'engagent les débats relatifs à la fondation d'une fédération provinciale. Les négociations entre les unions régionales furent ardues. Elles achoppèrent sur les pouvoirs des corps régionaux au sein d'une éventuelle Fédération provinciale et, encore une fois, sur le projet de centraliser les fonds locaux dans une caisse provinciale. L'Union régionale de Trois-Rivières, par l'intermédiaire des abbés Trudel et Poisson et de son gérant Laurent Létourneau, a été un pivot dans la cohésion d'ensemble du mouvement des caisses et dans ses relations avec le gouvernement québécois. Sa position dans le cadre de ces négociations fut celle d'un pouvoir régional fort. Elle s'est opposée à maintes occasions au projet de fédération plus centralisé que préconisait l'Union régionale de Québec.

Au début des années 1920, l'Assemblée législative adoptait une résolution autorisant le gouvernement provincial à former un comité chargé d'étudier l'opportunité d'établir un crédit agricole. Parallèlement, l'abbé Trudel entreprenait des démarches auprès du ministre de l'Agriculture, J.-E. Caron, pour qu'il consente à supporter financièrement les caisses. L'octroi était sollicité parce que, disait-on, les caisses offraient déjà ce service aux agriculteurs. Une première allocation de 3 000\$ fut versée par le ministre aux unions régionales en 1923. Cette subvention annuelle, qui atteindra jusqu'à 8 000\$, a été attribuée sur une base régulière jusqu'à la fin des années 1920<sup>26</sup>. L'abbé Trudel administrait ce montant en fonction des dépenses respectives des unions au chapitre de l'inspection.

25. «Rapports entre la caisse paroissiale et l'Union régionale», *Rapport des travaux et délibérations du Congrès des caisses populaires Desjardins*, Québec, octobre 1925 (texte reproduit intégralement dans *Le Bien public* et *Le Nouvelliste* en décembre 1925, réédité en 1940 dans la *Revue Desjardins* sous le titre «Les relations qui doivent exister entre la caisse régionale et les caisses locales et du bien qui en découle pour ces dernières».

26. *Laurent Létourneau à J.-L. Perron*, Trois-Rivières, 12 septembre 1929.

Une réorientation de la politique agricole du gouvernement québécois l'a amené à reconsidérer l'aide accordée aux unions régionales. Il ne voulait désormais traiter qu'avec un seul interlocuteur: «... aussi longtemps, fait savoir le ministre Godbout en 1931, qu'elles [les caisses] ne seront pas fédérées dans un organisme central avec lequel nous pourrions traiter, je ne crois pas qu'il puisse être question pour ni l'un ni l'autre des départements d'intervenir pour les aider»<sup>27</sup>. Le gouvernement québécois venait d'adhérer au «Prêt agricole canadien» et devant les pressions de l'Union des cultivateurs catholiques (UCC), il était de plus en plus question qu'il prenne directement en charge l'organisation d'un crédit agricole d'État<sup>28</sup>. Par ailleurs, les pertes subies par des caisses au tournant des années 1930 l'avaient sensibilisé à l'idée de resserrer son contrôle. Devant les difficultés des unions régionales à s'acquitter de leurs tâches d'inspection et de supervision, l'État affichait de plus en plus ouvertement sa volonté d'intervenir directement. Il pesa de tout son poids dans les négociations qui amenèrent les unions régionales à se fédérer.

L'URTR fut le foyer d'une vie de relations intense et tendue entre les unions régionales. Elle fut également au cœur de l'organisation du premier congrès provincial de caisses populaires qui se déroula en 1925 et qui fut d'ailleurs largement dominé par les tenants de l'option régionaliste. On y traita surtout des «avantages des Unions régionales», de «l'importance des caisses régionales dans la réaffectation des surplus des caisses paroissiales», de l'idée de réinvestir ces surplus dans l'aire régionale et de la nécessité d'harmoniser les «rapports entre la caisse populaire paroissiale et l'Union régionale»<sup>29</sup>. Parmi les résolutions adoptées à l'occasion de ce Congrès, une lançait un appel aux caisses pour qu'elles déposent leurs surplus à l'Union régionale, une autre créait un comité permanent composé de représentants des Unions régionales, le Comité central de propagande. Dorénavant, c'est de cette structure contrôlée à partir de Trois-Rivières que les promoteurs des quatre unions s'adresseront au gouvernement, prendront position sur le crédit agricole, planifieront leurs interventions à l'UCC et négocieront entre eux. Ces discussions ne furent pas toujours harmonieuses, particulièrement entre les deux unions plus importantes, celle de Québec et celle de Trois-Rivières. Comme en 1920, la caisse centrale est demeurée la pierre d'achoppement de leurs relations. Réagissant à une invitation lancée par Montréal en mars 1926 en vue d'organiser un congrès général des caisses pour jeter les bases d'une fédération provinciale<sup>30</sup>, L. Létourneau écrivait à l'abbé Trudel: «Ce projet de fédération des *Caisses* ou des *Unions* me laisse perplexe et je me demande si ce n'est pas encore Québec qui est en dessous avec sa *Caisse centrale*. À tout

27. Adélar Godbout à J.-E. Poisson, Québec, 25 avril 1931.

28. J.-A. Saint-Laurent à Laurent Létourneau, Saint-Jean-l'Évangéliste, 20 novembre 1931; Laurent Létourneau à J.-A. Saint-Laurent, Trois-Rivières, 28 novembre 1931; J.-A. Saint-Laurent à Laurent Létourneau, Saint-Jean-l'Évangéliste, 8 décembre 1931. Voir également: LÉTOURNEAU (1950).

29. *Rapport des travaux et délibérations du Congrès des caisses populaires Desjardins*, Québec, octobre 1925.

30. Gérard Tremblay à Laurent Létourneau (lettre circulaire), Montréal, 16 mars 1926.

événement je trouve que le projet est peut-être prématuré [...] la fédération provinciale des caisses sera nécessaire [...] quand les caisses des Unions régionales seront établies sur des bases solides»<sup>31</sup>. L'enjeu était formulé dans des termes non équivoques : Trois-Rivières était favorable à l'idée de se fédérer à la condition que cette fédération soit établie sur la base des corps régionaux. Dans cette optique, la centralisation de l'épargne, les subventions gouvernementales et le pouvoir devaient demeurer aux régions.

Devant les pressions insistantes de l'État, les pourparlers en vue de fédérer les unions s'intensifient au tournant des années 1930. Dans le cadre de ces négociations, Trois-Rivières promeut constamment l'idée d'un pouvoir régional fort. En février 1931, les administrateurs de l'URTR amendent une première proposition de Lévis de façon à marquer très nettement cette orientation<sup>32</sup>. La « Fédération de Québec des Unions régionales de caisses populaires Desjardins » (FQUR) est fondée un an plus tard, soit le 24 février 1932<sup>33</sup>. Avec l'allocation d'une subvention annuelle de 20 000 \$ du ministère de l'agriculture du Québec, la nouvelle Fédération est investie d'importantes prérogatives au sein du mouvement Desjardins, notamment en matière d'inspection et d'approbation des placements. En retour ses fondateurs s'assurent qu'elle demeure tributaire du pouvoir des unions régionales : non seulement celles-ci y détiennent-elles le pouvoir décisionnel mais elles conservent le contrôle exclusif des caisses centrales. L'assemblée générale du nouvel organisme est constituée exclusivement de représentants des unions régionales (chacune comptant autant de voix qu'elle a de caisses affiliées) et un droit de vote égal est accordé à chacune au conseil d'administration<sup>34</sup>. Les modalités d'encadrement des activités des caisses locales ont été déterminées pour l'essentiel de la façon suivante : la responsabilité des inspections à proprement parler relève de la Fédération provinciale, cependant les unions continuent d'être les seules représentantes de leurs caisses affiliées, ce qui leur laisse une bonne marge de manœuvre, même dans les domaines de juridiction de la Fédération provinciale. En définitive, la création de la FQUR a été le résultat d'un véritable « pacte » confédéral entre les unions régionales dans lequel l'État québécois joua un rôle déterminant. Le compromis entre les tenants d'un pouvoir central fort et les promoteurs de l'autonomie régionale s'est résumé *grosso modo* à ceci : les premiers ont consenti à laisser en suspens l'épineuse question de l'établissement

---

31. Laurent Létourneau à J.-R.-I. Trudel, Trois-Rivières, 17 mars 1926 (les soulignés sont de l'auteur).

32. On suggéra d'abord de changer l'appellation de la dite fédération provinciale pour celle de « Fédération des Unions Régionales des Caisses Populaires » afin de lever toute équivoque sur son membership. Quant au partage de la subvention gouvernementale, il était clair dans l'esprit des administrateurs que les fonds devaient aller aux régions : « la Fédération recevra les allocations et les distribuera aux Unions au prorata du nombre de caisses inspectées par chaque Union » (URTR, *pvca*, 24 février 1931).

33. Procès-verbal de l'assemblée des Unions régionales des caisses populaires Desjardins, 24 février 1932.

34. Statuts de la FQUR, articles XI et XVI (alinéa 1).

d'une seule caisse centrale, en retour de quoi leurs vis-à-vis ont cédé d'importantes prérogatives au chapitre de l'inspection. Ce compromis était toutefois bien fragile. À peine la nouvelle Fédération avait-elle vu le jour qu'elle était contestée. Le partage des pouvoirs en matière d'encadrement des caisses est au cœur des enjeux qui vont opposer l'URTR et la jeune Fédération.

Il faut d'abord rappeler, que les statuts de la FQR comportaient certaines ambiguïtés en ce qui a trait à l'inspection et à l'approbation des placements. L'URTR avait apporté des amendements de façon à accroître la marge de manœuvre des unions régionales dans ces domaines que l'État voulait davantage centralisés. C'est avec dépit qu'elle donna son aval à la version finale du document, espérant sans doute le faire modifier plus tard<sup>35</sup>. Sa stratégie vis-à-vis de la Fédération provinciale pendant les années 1930 s'est déployée selon deux axes. Elle a d'abord consisté à la décourager d'entretenir des relations directes avec ses caisses affiliées. Elle a ensuite essayé de limiter autant que possible la marge de manœuvre de l'organisme provincial de façon à le maintenir dans une position de subordination à l'égard des unions régionales. En particulier, l'inspection fait l'objet d'un important litige pendant l'ensemble de la décennie. À peine les premières inspections de caisses étaient-elles amorcées que l'URTR réaffirmait son intention de conserver en cette matière l'autorité sur les établissements logés sur son territoire :

[...] l'Union régionale des Caisses Populaires Desjardins des Trois-Rivières entend conserver son autonomie entière et la surveillance immédiate des Caisses qui lui sont affiliées, lit-on dans une résolution adoptée en 1932. [...] le rôle de la Fédération, est-il précisé, doit en être un de haute surveillance, de directives et de stimulation, en outre de l'administration et du partage équitable de l'allocation du gouvernement; [...] les statistiques compilées par la Fédération doivent être générales, les particularités devant rester du ressort et à la discrétion des Unions Régionales; [...] par conséquent les caisses locales [doivent continuer] à envoyer leurs rapports mensuels à leur Union Régionale qui en fera de temps à autre un résumé pour la Fédération. Le conseil d'administration de l'Union régionale des Caisses Populaires Desjardins des Trois-Rivières espère toujours que [...] cette dernière dans son champ d'activités ne voudra pas empiéter sur celui des Unions Régionales de manière à diminuer les activités et la nécessité de ces dernières en les éliminant petit à petit au bénéfice de la Fédération provinciale<sup>36</sup>.

Des rivalités du même ordre surviendront à propos de l'approbation des placements. C'est sur division du vote et après de vives discussions que la Fédération provinciale amena les unions régionales à céder certaines de leurs prérogatives en matière d'approbation des placements en 1938<sup>37</sup>. Celles-ci allaient désormais être tenues d'obtenir une approbation préalable de la Fédération pour une part importante des achats d'obligations réalisés pour le compte de leurs caisses affiliées. L'URTR enregistra sa dissidence en faisant valoir qu'elle s'opposerait « de toutes ses forces » à

35. URTR, *pvca*, 7 avril 1932.

36. URTR, *pvca*, 7 novembre 1932.

37. FQR, *pvag*, 1<sup>er</sup> juillet 1938.



un éventuel amendement à la loi<sup>38</sup>. Le litige n'était toujours pas résolu deux ans plus tard, l'Union continuant de placer des fonds sans autorisation préalable et la Fédération refusant de les ratifier<sup>39</sup>.

d. *Un pouvoir faiblement structuré exercé par la petite bourgeoisie et le clergé*

Les caisses se multiplient à un rythme accéléré sur le territoire de l'URTR pendant la seconde moitié des années 1930 : 22 caisses affiliées en 1925, 34 en 1932 et 91 en 1939. Malgré l'éclosion d'une douzaine de caisses urbaines, le mouvement Desjardins demeure largement tributaire de ses relations avec le monde rural de la région. À la veille de la guerre, les deux tiers de ses sociétaires et de ses actifs y sont localisés. Les exploitants agricoles exercent alors un poids considérable à la base du mouvement. Non seulement sont-ils mobilisés pour la fondation des établissements mais ils leur fournissent la vaste majorité de leurs membres et de leurs élus<sup>40</sup>. L'expansion du réseau au cours des années 1930 favorise par ailleurs un renforcement significatif de ses positions au sud du Saint-Laurent<sup>41</sup>. Telle est, résumée à larges traits, la configuration des forces du mouvement pendant l'entre-deux-guerres. Dans ce contexte, quelles ont été les forces d'appui du pouvoir régional ? À l'époque, celui-ci s'exerce à travers trois corps décisionnels, lesquels regroupent un total de 15 dirigeants : neuf au conseil d'administration, trois à la commission de crédit et au conseil de surveillance<sup>42</sup>. 32 personnes ont participé à divers degrés à l'exercice du pouvoir régional jusqu'à la Deuxième Guerre. Qui sont-elles ? Quels sont leurs points d'ancrage dans le milieu régional ?

On remarque d'abord une distance notable entre le profil général des élus locaux et celui des représentants régionaux. Les premiers se recrutent massivement parmi les exploitants agricoles tandis que les seconds proviennent davantage de la petite bourgeoisie d'affaires des milieux urbains. Deux des 32 individus ayant exercé une charge à l'un ou l'autre des trois conseils régionaux entre 1920 et 1939 se déclara-

38. URTR, *procès-verbal de l'assemblée conjointe des trois conseils*, 13 juillet 1938. L'article 40 de la Loi des syndicats coopératifs était évoqué par l'URTR. Cet article prescrivait que les placements des caisses devaient être approuvés par les Unions régionales ou la Fédération. Il ne précisait cependant pas qui des Unions ou de la Fédération devait exercer en dernière instance le pouvoir de ratifier les placements. Quant à la Fédération provinciale, elle misait sur l'un des articles de sa constitution qui confirmait sa juridiction en matière d'approbation des placements. Par ailleurs, il était de plus en plus question dans les coulisses que la FQUR requière un amendement à la loi de façon à lever les quiproquos autour de cette question.

39. FQUR, *pvc*, séances des 23 février, 25 juillet et 17 novembre 1939 et du 24 juillet 1940.

40. LEVASSEUR et ROUSSEAU (1992).

41. Entre 1930 et 1940, le nombre de caisses sud-riveraines est porté de 14 à 52, celui des caisses de la rive nord est haussé de 22 à 40. Plus nombreuses mais généralement plus petites et plus jeunes, les premières regroupent près de la moitié de l'ensemble des sociétaires et disposent du tiers de l'actif régional en 1940 ; ces proportions sont respectivement de 35 % et de 17 % en 1930.

42. Tous ces dirigeants sont élus pour des termes renouvelables de trois ans.

rent cultivateurs (tableau 2)<sup>43</sup>. C'est très peu en regard de l'influence exercée par ce groupe au niveau local. Une observation semblable peut être faite quant aux bases territoriales du pouvoir régional : plus nombreuses, les caisses sud-riveraines ne comptent toujours que trois représentants sur 15 en 1939. Faiblement représentées aux conseils de l'URTR, elles reprochent à celle-ci d'être administrée en fonction des intérêts de la Mauricie et nourrissent le projet de fonder leur propre union régionale. Pour contrer cette menace sécessionniste, les dirigeants de l'URTR leur font une meilleure place à compter des années 1940 au sein du conseil d'administration ; en 1955, un de leurs représentants assume sa présidence. Ce caractère asymétrique du pouvoir régional tient à des considérations historiques et à ses façons particulières de se reproduire.

Les énergies engagées par la Caisse de Trois-Rivières dans la cause régionale ont été mises en évidence. Une fois l'Union établie, elle s'assure d'y être amplement représentée. Au terme de l'assemblée de fondation, les trifluviens détiennent pas moins de huit des 15 sièges aux trois conseils de l'Union, et pas les moindres : entre autres, les trois sièges de la commission de crédit, la présidence, la vice-présidence et la gérance. Qui étaient ces fondateurs ? Des notables, dans bon nombre de cas, qui entretiennent des relations étroites avec l'univers des professions autonomes et du petit commerce : des marchands, des négociants de services financiers, professionnels<sup>44</sup>. Des trifluviens surtout... mais aussi un groupe de leaders des caisses rurales avoisinantes, dont quatre curés engagés dans les diverses organisations du monde agricole, un notaire et un marchand général. Le consensus à la base de cette coalition d'intérêts ne reposait en définitive que sur un seul objectif : faire échec à l'initiative lévisienne, le groupe demeurant divisé sur le projet de faire de la Caisse de Trois-Rivières la plaque tournante de l'organisation régionale du mouvement. En fait, ce sont les curés des milieux ruraux qui vont prendre véritablement l'initiative à la tête de l'Union. Les notables trifluviens, s'ils continuent à y siéger en nombre relativement important, s'en distancent graduellement.

---

43. Encore se distinguent-ils du commun des cultivateurs de la région. C'est le cas d'Antonio Élie, lequel fut administrateur de 1929 à 1941. Élie était député provincial du comté de Yamaska sous la bannière des Conservateurs entre 1931 et 1935 avant de passer au poste de ministre adjoint de l'agriculture entre 1936 et 1939 dans le gouvernement duplessiste. Cet influent personnage possédait des intérêts dans plusieurs compagnies. C'est également le cas de Josaphat N. Gervais, un agriculteur de Saint-Timothée entré en fonction en 1939, qui œuvrait également dans le domaine des assurances.

44. Plusieurs comptent même parmi les personnages les plus influents de la société trifluviennne de l'époque. Signalons les noms du médecin Louis-Philippe Normand, des notaires J.-A. Trudel et J.-A. Lemire, du tenancier Henri Godin, de Thomas Bournival et de son fils, tous associés à divers degrés à la nébuleuse des gens d'affaires et particulièrement actifs sur la scène politique locale. Mentionnons aussi la présence parmi les commissaires de crédit du chanoine J.-Ephrem Paquin, procureur du l'Évêché depuis 1908 et administrateur de la Caisse de Trois-Rivières depuis 1915. L'engagement de cet influent personnage de la hiérarchie diocésaine est révélatrice des rapports qui unissaient l'Évêché et la caisse trifluviennne. L'appui mutuel que s'accordaient les deux institutions débordait le cadre de la simple reconnaissance symbolique ; elles entretenaient aussi des relations d'affaires.

**TABEAU 1**  
*L'évolution des bases sociales de l'Union régionale des caisses populaires Desjardins de Trois-Rivières*  
*entrevue à travers quelques indicateurs, 1935-1970*  
*(milliers de dollars courants)*

	1935	1940	1945	1950	1955	1960	1965	1970
encaisse .....	57	81	541	335	1 353	3 078	3 937	10 104
dépôt fixe .....	—	—	—	—	—	1 402	1 465	1 986
placements .....	128	358	2 144	2 892	7 661	11 211	11 774	19 793
prêts .....	26	40	88	607	247	303	679	554
immobilisations .....	—	11	20	199	237	237	412	1 293
ACTIF TOTAL .....	231	490	2 795	4 035	9 500	16 234	18 270	33 730
capital social .....	3	6	206	502	656	678	1 214	1 262
dépôts des caisses .....	222	428	2 511	2 768	8 413	14 868	14 739	28 528
emprunts .....	—	35	—	550	—	—	—	—
dépôt fixe .....	—	—	—	—	—	—	1 465	1 986
divers .....	0	0	1	—	—	1	2	135
PASSIF EXIGIBLE .....	225	469	2 718	3 820	9 069	15 547	17 420	31 911
RÉSERVES (cumulatif) .....	5	16	56	150	331	525	680	1 817*
revenus de la caisse régionale .....	6,3	15,0	66,6	136,7	280,5	458,1	628,9	1 918,5
contributions des caisses .....	0,3	1,3	15,8	63,3	92,8	170,7	258,3	488,0
— conservée par l'URTR .....	0,2	1,0	7,9	22,8	33,4	61,4	94,9	175,7
— versée à la FQR .....	0,1	0,3	7,9	40,5	59,4	109,2	163,4	312,3
dépenses de fonctionnement .....	(1,7)	(5,4)	(24,0)	(48,5)	(75,9)	(107,7)	(272,1)	(764,5)
versé en intérêts** .....	(4,1)	(6,1)	(29,1)	(51,6)	(138,7)	(285,2)	(297,4)	(922,5)
versé en bonis .....	(0,1)	(0,3)	(6,3)	(18,7)	(39,0)	(40,7)	(71,2)	(88,4)
porté aux réserves*** .....	(0,6)	(4,2)	(14,8)	(40,7)	(24,2)	(43,9)	(41,5)	(81,8)
versé en ristournes .....	—	—	—	—	(36,0)	(50,0)	(42,3)	(237,0)
ACTIF DES CAISSES AFFILIÉES .....	1 644	3 410	20 376	38 269	56 548	91 026	143 582	239 387

\* La forte augmentation des réserves s'explique en large partie par le report de réserves spéciales accumulées au fil des années antérieures.

\*\* Comprend les emprunts.

\*\*\* Outre les montants portés au Fonds de Réserve et au Fonds de Prévoyance, nous avons inclus les sommes versées dans les diverses réserves constituées par l'URTR au fil des années.

SOURCES : Procès-verbaux et rapports mensuels de l'URTR. Les données sont relatives à la situation financière au 31 août de chaque année.

TABLEAU 2

L'évolution des bases sociales de la représentation régionale, les trois conseils, Union régionale de Trois-Rivières, 1920-1969\*  
(mandats ramenés à une base annuelle)

PÉRIODES	1920-24	1925-29	1930-34	1935-39	1940-44	1945-49	1950-54	1955-59	1960-64	1965-69	TOTAL
TOTAL DES MANDATS	80	74	71	76	75	77	76	76	83	88	776
<b>REPRÉSENTATION DES CAISSES</b>											
- caisses rurales	42	31	27	31	24	20	20	18	20	19	252
- caisses urbaines	38	43	44	45	51	57	56	58	63	69	524
RIVE SUD	1	6	10	13	19	21	20	20	23	31	164
- Arthabaska	-	3	5	5	5	5	5	5	5	9	47
- Drummond	-	-	-	3	5	6	5	5	8	12	44
- Nicolet	1	2	-	-	4	5	5	5	5	5	32
- Yamaska	-	1	5	5	5	5	5	5	5	5	41
RIVE NORD	79	68	61	63	56	56	56	56	60	57	612
- Champlain	27	17	12	16	15	15	15	11	13	16	157
- Maskinongé	-	-	-	-	-	-	2	5	5	5	17
- Saint-Maurice	52	51	49	47	41	41	39	40	42	36	438
<b>STATUT LOCAL DES ÉLUS RÉGIONAUX</b>											
gérant	34	27	38	46	43	56	54	50	59	68	475
gérant régional	2	5	5	5	5	5	5	6	5	5	48
non gérant	44	42	28	25	27	16	17	20	19	15	253

PÉRIODES	1920-24	1925-29	1930-34	1935-39	1940-44	1945-49	1950-54	1955-59	1960-64	1965-69	TOTAL
TOTAL DES MANDATS	80	74	71	76	75	77	76	76	83	88	776
<b>PROFESSIONS DES ÉLUS RÉGIONAUX</b>											
agent-distrib. de machin. agric.	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	6
agronome & professeur	-	-	-	-	4	5	5	5	5	5	29
assureur	-	1	5	5	5	5	3	-	-	-	24
assureur et secrétaire scolaire	5	5	5	5	5	-	-	-	-	-	25
assureur et secrétaire municipal	-	-	-	-	1	5	5	5	3	-	19
chanoine et prêtre dom. du pape	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
collecteur	5	5	1	-	-	-	-	-	-	-	11
comptable agréé	-	-	-	-	-	-	1	5	5	5	16
courtier de valeurs	4	-	3	5	5	5	-	-	-	-	22
courtier de valeurs et assureur	2	5	5	5	5	4	-	-	-	-	26
courtier de valeurs et marchand	5	3	-	-	-	-	-	-	-	-	8
cultivateur	-	-	-	1	5	7	5	5	5	5	33
cultivateur et assureur	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	5
cultivateur, député et ministre	-	1	5	5	2	-	-	-	-	-	13
curé	10	8	9	10	6	1	-	-	-	-	44
curé et « missionnaire agricole »	10	10	6	5	3	-	-	-	-	-	34
délégué Com. munic. du Québec	-	-	-	-	-	-	5	4	-	-	9
entrepreneur en construction	-	-	-	-	-	-	3	5	4	-	12
gérant de caisse	-	-	-	-	-	1	14	20	37	59	131
gérant de l'URTR	-	-	-	-	-	2	5	6	5	5	23

PÉRIODES	1920-24	1925-29	1930-34	1935-39	1940-44	1945-49	1950-54	1955-59	1960-64	1965-69	TOTAL
TOTAL DES MANDATS	80	74	71	76	75	77	76	76	83	88	776
gérant de salle	-	2	5	5	-	-	-	-	-	-	12
inconnue	4	-	-	-	2	-	-	-	-	-	6
instituteur	1	2	-	-	-	4	-	-	-	-	4
maître de poste	-	-	5	5	5	-	-	-	-	-	15
marchand et assureur	-	3	5	5	2	-	-	-	-	-	15
marchand général	5	5	5	5	5	5	1	3	5	1	40
marchand général et assureur	-	-	-	-	-	-	4	5	4	-	13
marchand grossiste	-	2	5	5	5	5	5	5	5	5	42
médecin	-	1	-	-	2	5	5	3	-	-	16
médecin-chirurgien	5	3	-	-	-	-	-	-	-	-	8
notaire	15	13	-	-	-	5	5	5	5	2	50
procureur de l'évêché	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	10
prop.-gérant d'une beurrerie	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
propagandiste de l'URTR	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-	10
rentier	-	-	-	-	5	5	-	-	-	-	10
restaurateur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
secrétaire municipal	-	-	2	5	-	-	-	-	-	-	7
secrétaire municipal et scolaire	-	-	3	5	5	5	-	-	-	-	18
tenancier	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

\* Les administrateurs, les commissaires de crédit et les membres du conseil de surveillance sont tous élus pour des termes de trois ans. À des fins statistiques, nous avons converti ces mandats sur une base annuelle. Dans le procédé utilisé ici, les 59 élus régionaux qui ont œuvré à l'un ou l'autre des trois conseils entre 1920 et 1969 ont exercé un total de 776 mandats, lesquels ont été regroupés sur une base quinquennale.

C'est, nous l'avons vu, pour mettre un terme à une relation ambiguë entre la Caisse de Trois-Rivières et l'URTR que l'abbé Trudel va recruter Laurent Létourneau pour prendre la gérance de la caisse régionale en 1924. Cette volonté de rendre autonome la jeune structure régionale marque le début de relations difficiles entre les deux institutions<sup>45</sup>. Létourneau accepta l'offre du curé propagandiste à la condition toutefois de pouvoir poursuivre ses activités dans le courtage d'obligations et d'assurances, un commerce qu'il exploitait toujours à la fin de la guerre en marge de ses fonctions de président de la FQUR et de gérant de l'URTR<sup>46</sup>. C'est autour de cet ancien banquier et d'un groupe de curés ruraux auxquels vont se joindre Sinaï T. Lupien et Agésilas Kirouac, deux gérants de caisse impliqués eux aussi dans le négoce de services financiers, que s'est constitué le noyau dur du pouvoir régional pendant l'entre-deux-guerres.

Au demeurant, il s'agit d'un pouvoir faiblement structuré. À l'époque, la gestion quotidienne de la Caisse régionale c'est un peu une histoire de famille. De sa résidence personnelle, le gérant administre les affaires de l'Union avec l'assistance de sa fille qu'il rétribue à même son salaire. Parallèlement, il maintient ses activités de courtage et transige occasionnellement des placements pour le compte de l'Évêché de Trois-Rivières et de caisses affiliées<sup>47</sup>... Le rôle des trois conseils régionaux est encore bien discret. Entre 1920 et 1939, les commissaires de crédit ne se sont réunis qu'à six reprises, les membres du conseil de surveillance n'ont été convoqués que quatre fois. Bien qu'ils assument un rôle plus actif, les administrateurs ne se réunissent habituellement qu'à l'occasion des grands enjeux : entre deux et cinq fois l'an suivant les besoins du moment. Avant la mise sur pied du service d'inspection de la FQUR en 1932, le curé Poisson inspecte bénévolement les caisses de la région<sup>48</sup>. L'abbé Trudel et Sinaï Lupien s'occupent pour leur part de la fondation des nouveaux établissements. En somme, l'Union régionale de l'entre-deux-guerres, c'est en

45. La décision de l'URTR de transporter ses affaires dans une banque à charte fut débattue au conseil d'administration de la Caisse de Trois-Rivières en 1926. Une résolution voulant qu'elle adhère à la caisse régionale et qu'elle se soumette aux conditions exigées fut rejetée. Les relations entre les deux institutions ne sont rétablies qu'à la toute fin des années 1920 avec l'élection du gérant de l'Union à la vice-présidence de la Caisse trifluvienne. Procès-verbaux de la Caisse populaire de Trois-Rivières, *pvca*, 12 mai 1926; *pvag*, 12 février 1929.

46. «[...] je suis prêt, écrit-il à Trudel en 1926, à me dévouer encore et même faire plus pour elle [l'URTR] si on peut me payer un salaire de 3 000\$ pour le présent avec la permission toutefois de continuer à m'occuper de mon commerce d'obligations et d'assurances, réservant cependant la plus grande partie à l'Union» (*L. Létourneau à J.-R.-J. Trudel*, 12 janvier 1926). Au début des années 1930, il reçoit un salaire de 1 200\$ de l'URTR, ramené à 1 000\$ au moment de son engagement au poste d'inspecteur pour le compte de la Fédération provinciale, poste qu'il abandonnera peu de temps après.

47. Cette situation pour le moins problématique suscita d'ailleurs de nombreuses controverses entre Vaillancourt, agissant au nom de la FQUR, et Létourneau qui prélevait des commissions personnelles sur les achats et les ventes d'obligations qu'il effectuait pour le compte des caisses. La situation était toutefois connue et acceptée par les administrateurs de l'URTR.

48. Les inspections étaient exécutées de façon rudimentaire. Aucun rapport n'était rédigé. Après les tournées d'inspection, le curé inspecteur faisait verbalement son rapport au conseil d'administration de l'URTR.

quelque sorte le fait d'un petit groupe d'hommes d'affaires francophones et de curés : des hommes d'affaires de condition plutôt modeste partageant leur temps entre la gérance de leur caisse, le courtage de services financiers ou encore la tenue d'un petit commerce ; des curés entretenant des rapports étroits avec le monde agricole organisé et d'autres en ligne directe avec l'Évêché trifluvien. Autour de ce noyau, se retrouvent pour des mandats plus ou moins longs des élus de divers horizons : des membres des professions libérales, des responsables des administrations locales, des marchands, etc. Plusieurs appartiennent aux éléments les plus en vue du milieu régional : échevins, commissaires d'école, maires, députés et même ministre.

Au total, il s'agit d'un pouvoir exercé par un groupe restreint de représentants issus majoritairement des milieux urbains de la rive nord. Il faut mentionner d'autre part que ceux-ci se recrutent de plus en plus parmi les gérants de caisses. Ce pouvoir est non seulement concentré, mais sa reproduction est soumise au contrôle du conseil d'administration. L'assemblée générale des caisses exerce en effet peu de prise sur le renouvellement des membres des trois conseils, lequel s'effectue moins par le mode de l'élection que par celui de la cooptation. Elle est plutôt appelée à ratifier les choix du conseil d'administration dans le remplacement des démissionnaires ou à entériner en bloc des propositions d'élections.

### 3. *L'affirmation du pouvoir régional dans l'après-guerre*

La conjoncture de la Deuxième Guerre Mondiale provoque de profonds bouleversements dans le mouvement des caisses. Les restrictions à la consommation et le climat défavorable au crédit créent des disponibilités sans précédent. Les conditions sont réunies pour favoriser une accélération du rythme de fondation de nouveaux établissements, une croissance soutenue de leurs actifs et un accroissement sensible de leur sociétariat. Au sortir de la guerre, la configuration et le rythme de croissance du mouvement sont méconnaissables. Encore incertain au tournant des années 1930, son avenir semble désormais assuré. L'ampleur et surtout la rapidité des changements exercent une pression considérable sur les corps fédéraux. La fondation de nouvelles caisses et l'accroissement du volume d'affaires ont entraîné une augmentation considérable des responsabilités de l'URTR, à l'instar des autres unions, notamment dans l'approbation des placements et la supervision quotidienne des autres activités. Avec le gonflement sans précédent de l'épargne, le plein financement des activités de l'Union devenait envisageable. Pour la première fois depuis 1920, l'URTR pouvait espérer que ses caisses affiliées lui achemineraient avec régularité des dépôts substantiels. L'essor de la Caisse régionale durant la guerre va constituer la clé de voûte de l'autonomisation du pouvoir régional.

#### a. *L'essor de la Caisse régionale*

Boudée par les caisses locales, la Caisse régionale ne parvenait pas durant ses deux premières décennies d'existence à générer les revenus nécessaires à la con-



solidation de ses structures. Il faut attendre le début de la guerre avant que l'URTR ne s'impose définitivement comme principale gestionnaire des liquidités locales, laissant les établissements bancaires loin derrière. En effet, les dépôts des caisses affiliées quintuplent entre les seules années 1939 et 1945. À la fin de la guerre, les deux tiers de leur liquidité « encaisse » se trouvent dans les coffres de l'URTR, ce qui représente environ 10% de leur actif. La progression reste constante entre 1945 et 1970, et la proportion de la liquidité locale déposée à la caisse régionale passe des deux tiers à plus des quatre cinquièmes. En termes absolus, l'actif de la Caisse régionale est porté de quelque 200 milles dollars en 1935 à un demi million en 1940 pour enregistrer une forte croissance par la suite: près de trois millions en 1945, 16,2 en 1960 et 33,7 en 1970<sup>49</sup>. C'est en quelque sorte l'augmentation régulière des actifs des caisses locales conjuguée au dépôt d'une fraction substantielle et constante de leurs surplus à la Caisse régionale qui lui permettent d'accroître ses actifs et sa marge de bénéfices. En effet les bénéfices bruts de la caisse connaissent une croissance tout aussi forte que ses actifs (voir à ce sujet le tableau 1). Ils sont assez élevés pour que les dirigeants de l'URTR jugent, au cours de l'exercice financier 1952-1953, le moment venu d'accorder dorénavant des ristournes aux caisses, modulées selon leurs contributions et leurs dépôts à la Caisse régionale.

Le renforcement de la Caisse régionale durant les années 1940 va permettre à l'Union de se doter d'un personnel permanent et spécialisé. En 1945, elle compte neuf salariés permanents, dont quatre cadres recrutés au sein des grands établissements bancaires et financiers<sup>50</sup>. En comptant sur les bénéfices générés par sa caisse ainsi que sur les contributions des établissements affiliés, l'URTR est désormais en mesure de financer les services qu'elle estime relever de son champ de compétence, à savoir: 1) l'organisation des nouvelles caisses; 2) la surveillance des caisses; 3) l'approbation des placements, qu'elle assume conjointement avec la Fédération provinciale; 4) la compensation des chèques et des ordres de paiement. Ainsi, un dispositif régional de gérance et d'encadrement prenait forme au milieu des années 1940 pour se renforcer de façon significative au cours des décennies ultérieures: en 1965 l'URTR fait appel au travail de 40 employés, dont cinq cadres et un nombre égal d'inspecteurs. Ce dispositif va entrer en concurrence, nous le verrons, avec celui de la Fédération provinciale.

Ces données traduisent l'importance acquise par la Caisse régionale dans la gestion quotidienne des liquidités locales. Il faut maintenant procéder à l'examen plus

---

49. URTR, *Situation de la caisse régionale au 31 août, années 1935-1970*.

50. Outre le cas de Laurent Létourneau sur lequel nous avons précédemment insisté, l'URTR s'assure les services de Robert Durand (16 ans à la BCN dont deux à titre d'inspecteur) et de Rosaire Couture (16 ans à la Banque Provinciale) aux postes d'inspecteurs propagandistes et de Jean-Jacques Caron à titre de gérant adjoint (qui avait auparavant travaillé pour le compte de la Sun Life) en 1943 et 1944. Vg.: URTR, *pvca*, 11 mai 1943, 9 mai et 5 décembre 1944.

détaillé de son passif<sup>51</sup>. En d'autres termes, il faut nous demander à qui appartiennent les fonds gérés par la Caisse régionale ? La réponse à cette question renvoie une fois de plus au caractère inégal du développement des caisses. La croissance de la Caisse régionale pendant l'après-guerre est redevable dans une grande mesure aux dépôts d'un groupe de plus en plus restreint de ses établissements affiliés. En 1945, les dépôts de 28 des 124 caisses en activité représentent la moitié du passif de l'URTR ; ceux des 67 caisses les plus petites (un peu plus de la moitié des établissements affiliés) sont responsables du quart seulement de son passif. En 1970, les disparités sont encore plus évidentes : 21 des 140 caisses affiliées fournissent la moitié du passif de l'URTR. Les 89 caisses les plus modestes (près des deux tiers des établissements affiliés) ne contribuent que pour le quart de son passif. En somme, le caractère inégal du procès de développement du mouvement des caisses est inscrit au cœur même de la structure financière régionale. Cela explique, à certains égards, les politiques financières de la Caisse régionale : privilégier les placements au détriment des prêts ou accorder des ristournes suivant l'importance des dépôts.

Contrairement à la vocation que voulaient lui attribuer ses promoteurs à l'origine, la croissance financière de la Caisse régionale ne s'est pas traduite par des interventions plus structurantes en direction des caisses qui, faute de fonds suffisants, étaient incapables de soutenir la demande locale de crédit. Les surplus des « grosses » caisses n'ont pas véritablement joué en faveur des plus petites. Ils ont été largement réinvestis dans des placements à court terme plutôt que prêtés aux petites caisses. Bon an mal an, la valeur des placements représente entre 60 et 80 % de l'actif de l'URTR ; son encaisse varie autour de 20 %. Ce qui ne laisse, en moyenne, qu'un maigre 5 % pour les prêts. Autrement dit, les deux tiers des quelque deux millions de revenus de la Caisse régionale au tournant des années 1970 proviennent des placements. Les contributions des caisses, les commissions et les bénéfices d'exploitation de divers ordres comptent respectivement pour 8, 6 et 7 % de l'ensemble des revenus de l'URTR. Les intérêts prélevés sur les prêts aux caisses affiliées ne représentent qu'une fraction négligeable des sources de financement des activités régionales : moins de 1 / 2 de 1 %<sup>52</sup>. Quant à la répartition des ristournes, elle ne joue pas en faveur des caisses les plus modestes. En effet, la décision d'octroyer à partir de 1952-1953 des ristournes aux caisses modulées selon leurs contributions et leurs dépôts à la Caisse régionale, outre qu'elle vise à attirer vers elle des fonds plus substantiels, favorise ses plus gros pourvoyeurs de fonds<sup>53</sup>. Somme toute, les assises financières de la Caisse régionale reposent dans une bonne mesure sur la participation inégale des établissements locaux à la croissance de ses actifs et de ses revenus.

51. URTR, *pvca*, 11 mai 1943, 9 mai et 5 décembre 1944.

52. URTR, *État des revenus et dépenses pour l'année terminée le 31 août 1970*.

53. URTR, *pvca*, 9 septembre 1954.

b. *La concurrence de la Fédération provinciale*

Parallèlement à ce renforcement des pouvoirs régionaux, la Fédération provinciale devient une structure capitale dans l'organisation du mouvement des caisses. Dans cette structure fédérale à double niveau, deux dispositifs en tension constante se renforcent quotidiennement dans leurs relations mutuelles et à travers leurs interventions auprès des caisses affiliées. À plusieurs égards, ce sont les unions régionales qui constituent le maillon fort du pouvoir fédéral dans les années 1940 et 1950 ; puis à compter du milieu des années 1960 un certain fléchissement du pouvoir des unions s'amorce au profit de la Fédération provinciale. Rappelons d'abord les principaux facteurs qui confirment la prédominance du pouvoir régional au cours des deux décennies de l'après-guerre.

Le premier de ces facteurs apparaît à l'examen des sources de financement de chacune des structures. Abstraction faite des revenus, somme toute très modestes, qu'elle tire de diverses activités (environ 15 % du total de ses revenus), la FQUR est dépendante de deux pourvoyeurs de fonds : la subvention du gouvernement provincial et les cotisations des caisses qu'elle se partage avec les unions régionales. Pour majorer ses dépenses, elle doit donc s'en remettre à la volonté de l'État québécois de hausser son octroi annuel ou encore à celle des caisses et des Unions d'augmenter leur quote part. Le lobby pratiqué par la FQUR auprès du gouvernement québécois a porté certains fruits : fixée à 20 000 \$ en 1932, la subvention annuelle pour l'établissement et l'inspection des caisses est augmentée graduellement jusqu'à 90 000 \$. La subvention représentait en 1945 plus de la moitié du budget de la Fédération contre 7,5 % en 1965. Devant cette situation, elle a dû miser sur un accroissement des contributions des caisses affiliées. N'ayant pas accès directement à ces dernières, elle devait d'abord s'en remettre aux unions régionales. Après de longues et intenses négociations sur le mode de contribution et sur le partage des cotisations, les unions ont consenti une part de plus en plus grande des cotisations locales à la Fédération : elles sont passées du quart en 1932, à la moitié en 1945 puis à près des deux tiers à compter des années 1950<sup>54</sup>, ce qui va permettre à la Fédération, comme nous le verrons plus loin, d'élargir sa marge d'autonomie. En somme, le plus ou moins grand développement de la structure provinciale est tributaire de volontés extérieures à la sienne au cours des années 1940 et 1950.

Le deuxième facteur tient précisément au fait que l'absence d'autonomie financière de la FQUR a été en quelque sorte voulue et entretenue par les unions régionales. Fortes des revenus tirés des opérations de leurs caisses, elles se sont systématiquement opposées à ce que la FQUR développe des services qui auraient pu

---

54. Après deux ans de discussions, l'on adopta un mode de contribution fixé à 1 / 20 de 1 % de l'actif total de chaque caisse affiliée (limites minimale de 5 \$ et maximale de 250 \$) en 1940 (FQUR, *pvca*, 24 juillet 1940; URTR, *pvca*, 3 août 1940). Cette cotisation fut portée du simple au double en 1943, soit 1 / 10 de 1 % (FQUR, *pvca*, 23 mars 1943; URTR, *pvag*, 13 octobre 1943). Voir le tableau 1 pour le partage de ces contributions entre les deux structures fédérales.

favoriser son autonomie financière. C'est ainsi que le projet de constituer une caisse provinciale, proposé par les représentants de Gaspé et Montréal en 1941, avorta au terme de deux ans de discussions infructueuses devant l'opposition, cette fois-ci, des Unions de Québec et Trois-Rivières<sup>55</sup>. Dans la même veine, l'URTR ne se délesta pas de services dont elle prélevait des commissions. Elle refusa, entre autres, d'abandonner son service de papeterie au bénéfice de la Fédération provinciale<sup>56</sup>; elle continua aussi de s'opposer énergiquement à ce que la FQUR n'assume à elle seule les responsabilités en matière d'approbation des placements et d'achat d'obligations<sup>57</sup>. Bref, les forces régionales du mouvement ont littéralement cantonné le pouvoir central aux inspections tout en se réservant le droit d'intervenir dans les cas problématiques à ce chapitre. Entre 1945 et 1960, la FQUR consacrait entre 50 et 60 % de ses revenus annuels dans l'inspection des caisses.

Le dernier facteur, et non le moindre, réside dans le fait que les forces régionales du mouvement sont logées au cœur même de la structure de décision provinciale: elles occupent la totalité des sièges de son conseil d'administration et forment son assemblée générale. En conséquence, les agents des deux structures n'entretiennent pas des rapports d'extériorité les uns par rapport aux autres. Le noyau dur du pouvoir fédéral est incarné par les unions régionales et plus particulièrement par leurs gérants dans l'après-guerre. La nomination de Laurent Létourneau à la présidence de la FQUR en 1944, poste qu'il occupera jusqu'à son décès en 1955, est d'ailleurs révélatrice du poids politique des régions au sein du mouvement.

À compter des années 1960, un déplacement de pouvoir s'amorce au sein des instances fédérales, mais cette fois-ci en faveur de la Fédération dont la marge d'autonomie et d'initiative va en s'élargissant avec l'augmentation de la part des cotisations des caisses que les unions lui concèdent. Ces cotisations représentent plus des quatre cinquièmes de son budget et favorisent une augmentation constante de ses revenus en raison du mode de contribution qui repose sur un pourcentage fixe de l'actif et des bénéfices des caisses: plus les actifs et les bénéfices s'accroissent, plus le coût des contributions est élevé. Ce mode contributoire a permis à la Fédération de multiplier par près de cinq son budget au cours de la seule décennie 1960: il passe de 557 à 2 529 milliers de dollars. En s'appuyant sur le gonflement de ses disponibilités budgétaires, la Fédération provinciale suscite la création de nombreux services et comités qui favorisent la normalisation et l'uniformisation des activités et des poli-

---

55. La question est débattue à quelques autres occasions sans véritablement déboucher sur quelque chose de concret: FQUR, *pvag*, 15 mai 1941, FQUR, *pvca*, 10 novembre 1942 et FQUR, *pvca*, 26 janvier 1943.

56. En avril 1940, des échanges ont lieu au sujet d'une éventuelle uniformisation des services de papeterie créés par les unions régionales. Un an plus tard, l'on demande à l'URTR d'abandonner son service afin de le centraliser à la FQUR. Cette demande est refusée. FQUR, *pvca*, 9 avril 1940; URTR, *pvca*, 25 avril 1941.

57. Le litige entre les deux instances fédérales autour de cette question n'est toujours pas résolu à la fin de la guerre. Le service est assumé conjointement par les deux niveaux de décision.

tiques des caisses et des unions. Donnons à titre d'illustration la création des services de l'éducation, du personnel et des placements ainsi que celle du comité provincial du congrès des caisses populaires, remplaçant le Comité permanent des gérants qui organisait annuellement le congrès des grosses caisses.

Le renforcement de la structure centrale s'accompagne de l'accroissement du nombre d'employés et de l'engagement de nouveaux spécialistes et cadres<sup>58</sup>. Arrivant en plus grand nombre au tournant des années 1960, ceux-ci deviennent des acteurs de premier plan dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des programmes centraux. Leur présence tend à modifier les rapports de forces entre les divers acteurs du mouvement : entre les élus, les gérants locaux et les cadres des paliers fédéraux<sup>59</sup>. L'opposition au pouvoir des gérants des grosses caisses vient précisément, comme nous le verrons, du nouveau « corps » des cadres des entités fédérales.

Profitant de la croissance des caisses, la Fédération provinciale et les unions ont donc pu consolider leurs bases financières respectives, suivant un pacte implicite qui laissait les caisses centrales aux unions mais qui accordait en retour à la Fédération une part importante des cotisations locales. Mais il fallait asseoir ce nouveau pouvoir fédéral sur des assises juridiques plus solides et plus stables. Cette question est au centre de grands enjeux dans l'après-guerre.

### *c. Le renforcement des dispositifs fédéraux d'encadrement*

En dépit de leur discours réaffirmant le caractère décentralisé du mouvement, les activités des unions et de la Fédération sont allées dans le sens d'un affermissement de leurs capacités d'intervention dans les politiques des caisses, contribuant ainsi à « délocaliser » des pouvoirs et des activités jadis du ressort de celles-ci. Par ailleurs, elles ont mobilisé une partie croissante des fonds locaux pour le financement de leurs propres structures et pour des projets à caractère « national ».

### *De l'incitation à la contrainte*

Aux lendemains de la guerre, les unions et la Fédération ont encore peu de prise sur les activités et les politiques des caisses ; sauf l'inspection annuelle, elles ne détiennent dans une large mesure qu'un pouvoir moral ou conseil<sup>60</sup>. Les années 1950 sont marquées par la volonté répétée de la Fédération et des unions d'accroître leur autorité sur les caisses, de contrôler certaines de leurs activités et de mobiliser leurs ressources. Mais cette volonté va provoquer de vifs débats au sein du mouvement. Quelles activités locales doivent faire l'objet de contrôle de la part des instances

---

58. Le nombre d'employés de la FQR passe de 102 en 1960 à près de 250 en 1970.

59. Par cadres des paliers fédéraux, nous entendons les gérants et les directeurs de services des unions régionales et de la Fédération provinciale.

60. URTR, *pvca*, le 9 mai 1944.

fédérales ? Par quel palier ces contrôles doivent-ils être exercés ? Quelles seront les réactions des caisses aux pouvoirs que tentent de s'octroyer les instances fédérales ? Procédons à l'examen de ces questions.

La consolidation des structures fédérales s'est accompagnée d'un élargissement de leurs prérogatives dans des domaines demeurés jusque-là sous juridiction exclusivement locale. À ce chapitre d'ailleurs, leur capacité réelle d'intervention dans les affaires des caisses souffrait de nombreuses insuffisances. À défaut de pouvoir intervenir dans leur politique de prêts et dans la gestion de leurs liquidités, on les invitait à demander l'avis de l'Union et à « suivre ses directives et ses conseils »<sup>61</sup>. Les résultats obtenus de cette « manière douce » n'étaient toutefois pas très concluants.

C'est pour lui permettre « d'exercer un certain contrôle sur les caisses affiliées » que l'URTR, à l'instar des autres unions, fait voter une série d'amendements à ses statuts au début des années 1950<sup>62</sup>. Cinq de ces amendements introduisent des contrôles régionaux importants dans des domaines jusqu'alors réservés aux seules caisses. Il s'agit de : l'obligation pour les caisses d'adopter les statuts-types exigés par l'Union ; l'obligation de respecter les normes de liquidité décrétées par cette dernière ; l'obligation d'obtenir l'approbation préalable de l'Union pour les « gros prêts », c'est-à-dire ceux qui représentent plus de 5 % de leur actif ; l'interdiction de prêter à des sociétés coopératives, industrielles ou commerciales sans l'autorisation régionale ; l'obligation de convoquer, à la demande de l'Union, une assemblée générale spéciale de leurs sociétaires dans les cas jugés litigieux. Quant à leurs placements, ils font toujours l'objet du double contrôle exercé par l'Union et la Fédération. Pour ajouter plus de mordant aux nouveaux règlements, l'Union régionale se réserve le droit de désaffilier les caisses récalcitrantes<sup>63</sup>. Ces amendements sont révélateurs de la position de force qu'acquière les unions dans les années 1950. La plupart de ces nouvelles prérogatives deviennent force de loi en 1963 avec la promulgation de la *Loi des caisses d'épargne et de crédit*. Elles permettent aux unions, par exemple en fixant les normes de liquidité des caisses, de pouvoir compter sur des actifs relativement constants et d'assurer ainsi leur stabilité financière. La loi de 1963 vient confirmer la situation de fait qui s'est imposée à la réalité organisationnelle du mouvement des caisses au fil des années ; elle donne le coup d'envoi à une intégration plus serrée des composantes locale, régionale et provinciale.

Tout en resserrant son encadrement, l'URTR, comme les autres unions, maintient son opposition à ce que la Fédération provinciale intervienne directement auprès de ses caisses affiliées sans sa médiation ou son « entremise ». À maintes reprises, elle refuse de lui accorder, comme la Fédération le réclame, le pouvoir de convoquer

---

61. URTR, *pvca*, 9 mai 1944 et 16 juillet 1948 ; *pvag*, 16 octobre 1946, 15 octobre 1947, 29 septembre 1948.

62. URTR, *pvca*, 5 septembre 1951.

63. URTR, *pvag*, 24 octobre 1951.

directement ses caisses affiliées en assemblée spéciale<sup>64</sup>. Si l'inspection demeure une prérogative de la Fédération, la surveillance et le suivi à donner aux recommandations de l'inspecteur relèvent toujours de son champ de compétences. Aussi est-elle la seule à pouvoir intervenir dans les situations problématiques de certaines caisses. Chaque cas fait l'objet de négociations entre l'Union et la Fédération, mais aussi avec la caisse impliquée, à plus forte raison s'il s'agit d'une grosse caisse.

#### *La mobilisation des fonds locaux dans des projets nationaux*

Si les entités fédérales se livrent à une concurrence parfois vive dans l'encadrement des caisses, elles se concertent de plus en plus sur un enjeu bien précis : la mobilisation des fonds locaux à des projets nationaux. En collaboration étroite avec les unions, la Fédération suscite, avec l'accroissement du volume d'affaires du mouvement, la création de deux institutions destinées à soutenir les besoins de protection des caisses et des sociétaires : la Société d'assurance des caisses populaires (1944) et l'Assurance-Vie Desjardins (1948). N'ayant pas obtenu dans la *Loi des caisses d'épargne et de crédit* le pouvoir d'acheter des actions de banques ou de sociétés de fiducie, les caisses mettent sur pied la Société d'Aubigny, puis l'Association coopérative Desjardins, pour être en mesure d'acquérir légalement des sociétés. Au début des années 1960, trois acquisitions viennent renforcer les positions du mouvement sur le marché des services financiers : La Sauvegarde (1962), La Sécurité (1963) et la Fiducie du Québec (1963). Parallèlement, les caisses s'associent à la mise sur pied de la Société générale de financement en 1962 : cinq millions de dollars y sont initialement investis.

La création de nouvelles sociétés et l'acquisition d'entreprises existantes ont été rendues possibles par la mise à contribution des réserves que les caisses s'étaient constituées au fil des ans. Majoritairement financée par les réserves locales, cette diversification des activités du mouvement a été orchestrée par les instances fédérales. Ces initiatives de la Fédération, des unions et plus tard des autres sociétés affiliées traduisent, à l'heure des réformes amorcées pendant la Révolution tranquille, leur volonté de prendre une part plus active dans l'économie québécoise. Elles annoncent également un déplacement du centre névralgique de l'activité financière du mouvement, allant de la paroisse vers le marché « national ». À travers ce processus, les pouvoirs de la Fédération et des unions régionales s'étendent et se consolident ; ils s'appuient sur des appareils de plus en plus élaborés.

#### *d. Le mouvement d'opposition des « caisses millionnaires »*

Les intrusions fédérales ont suscité de fortes résistances chez les caisses. Au tournant de l'année 1950 est formé le Comité des grosses caisses, appelé aussi Comité

64. Voir à ce sujet FQUR, *pvca*, les 17 janvier 1950, 16 décembre 1959 et 27 octobre 1960 ; URTR, *pvca*, les 24 octobre 1951 et 21 juin 1960.

des « caisses millionnaires » ou encore Comité des gérants<sup>65</sup>. C'est notamment autour de celui-ci que se sont réactualisés les débats sur la question de l'autonomie des instances et que s'est organisée l'opposition aux nouveaux pouvoirs des unions et de la Fédération. L'existence du Comité se prolonge durant une douzaine d'années pendant lesquelles il organise un congrès annuel réservé aux seules caisses « millionnaires », indépendamment des instances fédérales du mouvement. La prise en charge par la FQR en 1962 de la responsabilité des congrès annuels met un terme à l'existence de cette structure parallèle. Elle était devenue, selon la formule même des administrateurs de l'URTR, « un état dans l'état »<sup>66</sup>. Les caisses millionnaires affiliées à l'URTR ont participé activement à la vie de ce mouvement ; certains gérants, tels ceux des caisses de Trois-Rivières et de Louiseville, ont même été étroitement associés à sa direction<sup>67</sup>. Les récriminations des grosses caisses ont porté principalement sur trois enjeux majeurs : le mode de contribution, les intrusions des pouvoirs fédéraux dans leurs politiques financières et le statut du gérant.

Le mode de contribution mis en vigueur en 1948 était basé sur le volume des actifs et le revenu brut des caisses. Aucune limite n'était imposée à la valeur de leurs contributions. Plus les actifs et les revenus d'une caisse croissaient, plus son coût d'adhésion augmentait. Dans le contexte des disparités de développement considérables qui prévalent au sein du mouvement, la ponction des fédérations sur les « grosses » caisses était perçue par ces dernières comme démesurée en regard des services qu'elles en tiraient. Une certaine critique laissait même entendre qu'il serait plus avantageux de se faire inspecter par des firmes de comptables. Ce à quoi les dirigeants de la FQR rétorquaient que les « contributions substantielles des grosses caisses » étaient nécessaires pour « protéger les plus petites », qu'elles étaient à la base d'une coopération bien entendue<sup>68</sup>.

Mais c'est principalement contre la volonté des unions et de la Fédération d'intervenir dans la gestion de leurs actifs que se manifeste l'opposition des « grosses caisses ». Elles en ont contre des directives qui les obligent à maintenir des liquidités qu'elles estiment trop élevées, faisant valoir que cette politique cadre compromet la rentabilisation de leurs actifs. Elles en ont également contre des contrôles qu'elles jugent excessifs dans l'approbation de leurs placements. Certaines critiques associant les Vaillancourt et Charron à des « dictateurs » se font entendre ici et là<sup>69</sup>. Enfin, elles en ont surtout contre les prérogatives que veulent s'arroger les instances fédérales

---

65. L'appellation « caisse millionnaire » est empruntée au langage courant des dirigeants des caisses durant les années 1950. Elle servait alors à désigner les caisses les plus importantes en termes financiers, à savoir celles dont l'actif était supérieur à un million de dollars. Étant formé de gérants, ce comité était aussi appelé Comité des gérants.

66. URTR, *pvca*, 20 avril 1961.

67. À ce sujet : CCPEDQ, *Entrevue avec Robert Durand, gérant de la Caisse de Trois-Rivières*, réalisée par Paul Lacaille, Lévis, 20 juillet 1976.

68. FQR, *pvag*, 15 mai 1952.

69. FQR, *pvag*, 15 mai 1952.



dans l'approbation de leurs prêts<sup>70</sup>. Pour les caisses, il s'agit là d'une ingérence et d'une attaque sans précédent au principe de l'autonomie locale.

Les tensions entre les grosses caisses et les instances fédérales ont atteint leur paroxysme au tournant des années 1960 à l'occasion du dépôt du projet de loi privé 78. Piloté par les dirigeants régionaux et provinciaux, celui-ci proposait d'amender la *Loi des syndicats coopératifs* de façon à donner force de loi aux modifications apportées aux statuts des unions régionales en 1951. La contestation est venue du Comité des gérants qui considérait la teneur du projet comme une «ingérence arbitraire» et une «menace à l'autonomie des caisses». Pour en contrer l'adoption par l'Assemblée législative, des gérants des régions de Trois-Rivières, Québec et Montréal ont sollicité les appuis de deux ministres en poste et ont fait parvenir au premier ministre une série de télégrammes dénonçant ses aspects centralisateurs<sup>71</sup>. Devant ces protestations, le gouvernement décida de le retirer et invita les dirigeants de la Fédération et des unions à s'entendre d'abord avec les caisses. La mise en échec du projet de loi est révélatrice du poids politique des grosses caisses au sein du mouvement. La plupart des règlements introduits par les unions au début des années 1950 ont été finalement sanctionnés dans la *Loi des caisses d'épargne et de crédit* adoptée trois ans plus tard. Toutefois les dirigeants des unions et de la Fédération ne sont pas parvenus, en raison de l'opposition des caisses locales, à traduire en termes légaux les responsabilités régionales en matière d'approbation des «gros» prêts<sup>72</sup>.

Les dirigeants des instances fédérales n'ont pas connu plus de succès quand ils ont tenté, dans une première ébauche du projet de loi 78, d'apporter des modifications au statut des gérants de caisse. Les amendements projetés à l'article 17 de la *Loi des syndicats coopératifs* ont été retirés sous la pression des gérants des grosses caisses<sup>73</sup>. Ils mettaient en cause l'élection du gérant et introduisaient des contrôles de la part des corps fédéraux sur son embauche et la fixation de ses conditions de travail<sup>74</sup>. Ces modifications auraient eu pour effet d'affaiblir le poids politique du gérant non seulement au sein de la caisse, mais aussi du mouvement tout entier. De même, elles auraient amenuisé les divers avantages que lui procure sa position particulière et privilégiée de cadre et d'élu. Ce double statut du gérant en fait un acteur de premier plan dans les organes de décision du mouvement Desjardins. Il faudra attendre la fin des années 1980 pour que le statut du gérant soit limité à celui de cadre.

---

70. URTR, *pvag*, 24 octobre 1951; FQUR, *pvca*, 21 septembre 1954.

71. François La Roche, président du Comité permanent des caisses populaires, à Antonio Barrette, Premier ministre du Québec, Arvida, 25 février 1960; CCPEDQ, *Entrevue avec Robert Durand*, op. cit.

72. C'est-à-dire les prêts excédant 5% de l'actif d'une caisse et les prêts aux sociétés coopératives, commerciales ou industrielles.

73. La lettre du président du Comité permanent des gérants des grosses caisses est adressée au Premier Ministre le 25 février et des modifications sont apportées au projet de loi le lendemain.

74. FQUR, *pvca*, le 26 février 1960.

*e. Une représentation régionale sous influence*

Avec l'affermissement du pouvoir de l'URTR, la question de sa représentativité devient un enjeu majeur pour les caisses affiliées et les dirigeants régionaux. L'évolution des bases sociales de la représentation régionale dans l'après-guerre est révélatrice du réaménagement des rapports de force entre les caisses de la région et de l'affirmation de nouveaux groupes à la direction de l'URTR. Elle confirme, d'un côté, l'importance des caisses urbaines dans la croissance régionale du mouvement, qui se traduit par leur poids politique accru, et elle consacre, de l'autre, le recul de la petite bourgeoisie d'affaires et l'influence grandissante des gérants dans les organes de décision. Mais une chose n'a pas changé tout au long de la période 1920-1970 : l'absence de représentants féminins au sein des instances politiques fédérales autour desquelles les hommes forment une sorte d'écran que les femmes n'ont pas encore réussi à percer.

*Le poids politique des caisses urbaines*

La prédominance des caisses urbaines au sein des instances décisionnelles de l'URTR était déjà acquise au sortir de la Seconde Guerre. En termes absolus, la représentation des caisses rurales aux trois conseils régionaux connaît une baisse significative au cours des années de guerre : elle passe de sept délégués à quatre au conseil d'administration, l'organe politique le plus important de la structure régionale. L'élargissement des cadres du conseil d'administration régional pendant la première moitié des années 1960 ne profite encore qu'aux caisses urbaines. Avec douze des 16 postes disponibles, elles dominent aisément les trois conseils de l'URTR en 1970<sup>75</sup>. Au même moment, faut-il le rappeler, plus des deux tiers des établissements affiliés sont implantés en milieu rural. C'est la contribution des caisses urbaines à la croissance générale du mouvement qui est venue en quelque sorte confirmer leur influence politique. En fait, les caisses urbaines ne représentaient que le tiers des actifs du mouvement dans la région en 1939 pour atteindre la moitié en 1945 et les deux tiers vingt ans plus tard. À l'inverse, la marginalisation économique des caisses rurales s'est traduite par une érosion de leur poids relatif à l'URTR.

La probabilité pour une caisse d'accéder à l'un ou l'autre des trois conseils régionaux est donc fonction à la fois de son implantation en milieu urbain et de la taille de son actif. Avec un actif moyen trois fois plus élevé que celui de l'ensemble des établissements affiliés, les caisses représentées se caractérisent par leur importance

---

75. À compter de 1955, il faut distinguer le gérant régional des autres membres du conseil d'administration de l'URTR. À la différence de L. Létourneau qui assumait aussi la présidence de la Caisse de Trois-Rivières, son successeur Jean-Jacques Caron n'était lié à aucune caisse locale. Comme lui cependant, il remplissait la charge de secrétaire du conseil d'administration et disposait, à ce titre, d'un droit de vote. Il agissait également comme délégué de l'URTR au conseil d'administration de la Fédération provinciale. Il siégea à son comité exécutif à partir de 1955 puis en fut le vice-président à compter de 1959.

financière. Cela vaut pour l'ensemble de la période. À l'aube des années 1970, onze des 16 caisses représentées disposent d'actifs supérieurs à deux millions de dollars. Les trois quarts des caisses affiliées gèrent alors des actifs inférieurs à ce dernier montant, plus de la moitié se situent encore sous le seuil du million de dollars. Les écarts dans la représentation régionale, aussi bien entre les deux rives du Saint-Laurent qu'entre les comtés, recourent dans une bonne mesure le rythme plus ou moins accéléré d'urbanisation des diverses zones de la région et la croissance financière inégale des caisses.

En définitive, les bases de la représentation régionale dans l'après-guerre tendent à consacrer la primauté politique des caisses rattachées aux quatre principaux pôles urbains de la région : Trois-Rivières / Cap-de-la-Madeleine, Shawinigan/Grand-Mère, Drummondville et Victoriaville. En effet, la croissance financière du mouvement des caisses à compter de la Seconde Guerre devient largement tributaire de l'essor de ces pôles. C'est à l'intérieur d'eux que vont progressivement se retrouver les caisses les plus prospères et chez lesquelles va se recruter la majorité des représentants de l'Union. D'ailleurs les rivalités régionales pour le contrôle des instances décisionnelles tiennent de plus en plus à la représentation de ces centres, et c'est de ceux-ci que les pressions sur le pouvoir régional se font le plus fortement sentir et que les critiques à l'égard de sa représentativité sont les plus vives<sup>76</sup>.

#### *Le recul de la petite bourgeoisie et la montée des gérants*

Au lendemain de la guerre, les gérants étaient déjà en position dominante au sein des organes de décision de l'URTR. Avec 11 des 14 sièges disponibles, si l'on exclut celui du secrétaire-gérant, ils contrôlaient largement les trois conseils régionaux. Mais c'est en concurrence avec leurs autres activités professionnelles qu'ils s'acquittaient alors de la direction de la caisse. Ils présentaient de nombreuses similitudes avec les autres élus. Comme eux, ils entretenaient des relations privilégiées avec l'univers composite de la petite bourgeoisie, tantôt à titre de marchand, tantôt à titre de courtier ou d'agent d'assurance. Sous ce rapport, rien ne les distingue vraiment des autres élus.

À la différence de leurs prédécesseurs, les gérants des années récentes, particulièrement ceux qui sont à la direction de grosses caisses, sont investis d'un statut de permanent. Sur la douzaine de gérants représentés aux trois conseils régionaux en 1970, un seul s'adonne à une activité professionnelle autre que l'administration de sa caisse à proprement parler, alors qu'en 1945 cette situation était le lot de tous les gérants qui siégeaient à l'URTR. Avec la professionnalisation de la gérance locale, l'emprise qu'exerçaient les éléments de la petite bourgeoisie d'affaires sur les instances régionales se relâche à la faveur de l'affirmation du nouveau groupe des gérants. Trois processus ont joué dans cette mutation des bases sociales de la

76. URTR, *pvca*, 7 décembre 1967, 25 novembre 1969.

représentation régionale dans l'après-guerre. Le premier est celui de l'abandon par le notaire ou le médecin de la direction de la caisse pour se consacrer à sa profession, qu'il estime plus avantageuse que la carrière de gérant; le second, à l'inverse, est celui de la conversion sociale de commerçants ou de secrétaires municipaux qui délaissent leurs activités pour se consacrer exclusivement à la gérance de leur caisse; enfin le troisième processus est celui de l'engagement de gérants de carrière. Ces derniers, formés dans le système bancaire ou au sein même du mouvement, se retrouvent dans les plus gros établissements.

Au fil des ans, les éléments du clergé et, un peu plus tard, de la petite bourgeoisie d'affaires vont abandonner la gouverne politique de l'Union régionale aux mains des « professionnels » de la gérance locale. Le double statut du gérant, de cadre et d' élu, lui confère un pouvoir tout à fait exceptionnel dans l'organisation d'ensemble du mouvement Desjardins. Profitant de leur qualité d'élus locaux, ils ont graduellement conquis les instances décisionnelles fédérales. Ils sont devenus des acteurs majeurs dans la médiation des rapports entre les caisses, les unions régionales et la Fédération provinciale, figurant au premier rang des promoteurs de l'autonomie locale tout en logeant au cœur même d'un pouvoir fédéral de plus en plus centralisé.

Le pouvoir grandissant des gérants fait l'objet de contestations dans les années 1950 et 1960. Elles sont alimentées de façon contradictoire par deux groupes logés aux antipodes de l'organisation: les élus bénévoles de la base et les cadres des fédérations. Les élus locaux, représentant principalement les intérêts de la petite bourgeoisie d'affaires, protestaient avec vigueur contre la diminution radicale de leur poids politique au profit des gérants élus, aussi bien au sein de la caisse que dans l'ensemble du mouvement<sup>77</sup>. Les cadres des fédérations cherchaient pour leur part à conforter leur propre pouvoir et à limiter celui des gérants locaux. Comme nous l'avons vu, les tentatives pour circonscrire le statut de ces derniers à celui de cadre, pour restreindre légalement leur fonction à sa seule dimension administrative, vont dans ce sens. Par contre l'investissement des organes fédéraux par les gérants des grosses caisses exprime leur réaction à l'affirmation des cadres fédéraux de même que leur volonté de les contrôler au plan politique. Le statut des gérants et leur représentation au sein des organes du mouvement Desjardins vont demeurer au cœur des enjeux politiques des décennies 1970 et 1980.

\*

\* \* \*

---

77. CCPEDQ, *Entrevue avec monsieur Frédéric Poliquin (par Paul Lacaille)*, Lévis, 1976, p. 6, 7 et 34. Commerçant bien en vue, M. Poliquin a agi à titre d' élu bénévole durant plus de 50 ans au sein de la Caisse populaire de Trois- Rivières et de l'URTR.

La spécificité et l'étendue du pouvoir des unions régionales au sein du mouvement Desjardins ne peuvent être saisies que dans leur relation aux caisses et à la Fédération provinciale. Le pouvoir régional est dynamique, en évolution continue, négociant de façon permanente son espace dans l'organisation d'ensemble du mouvement. Les unions ont constitué dans les années 1940 et 1950 le maillon fort du pouvoir fédéral; toutefois à compter du milieu des années 1960, un glissement s'est opéré en faveur de la Fédération provinciale. La concurrence entre les unions régionales et la Fédération provinciale a porté au cours de la période 1920-1970 sur deux enjeux majeurs: le partage des sources de financement et celui des modes d'encadrement des activités des caisses locales. Sauf la subvention de démarrage attribuée par l'État aux entités fédérales, ces dernières devaient compter sur les caisses pour assurer leur financement. En raison de leur antériorité et de leur position de force au sein de la Fédération, les unions en sont arrivées à une entente tacite qui leur fut largement favorable dans les décennies 1940 et 1950: elles assumaient l'exploitation des caisses centrales alors que la Fédération se voyait accorder une part plus substantielle des cotisations locales. Ces modalités de financement permettent aux unions et à la Fédération de mettre en place des dispositifs d'encadrement des caisses, tantôt exclusifs aux unions, par exemple la fixation des taux de liquidité, tantôt concurrentiels voire conflictuels, par exemple l'approbation des placements. Mais ce pouvoir fédéral fait l'objet de contestations de la part des caisses locales, en particulier des grosses, qui dénoncent aussi bien les ponctions financières auxquelles elles sont soumises que les contrôles de plus en plus nombreux qu'elles subissent, lesquels constituent autant d'atteintes à leur autonomie.

Au fur et à mesure que le pouvoir se déplace vers les paliers supérieurs, les instances politiques deviennent un enjeu important pour les caisses et leurs dirigeants. À partir des années 1940, ce sont les grosses caisses des centres urbains, qui se plaignent le plus des décisions des fédérations et qui, partant, se mobilisent davantage dans les instances décisionnelles de l'union. Et ce pour deux raisons: d'abord, elles participent dans une forte proportion au financement de l'union par leurs dépôts à la Caisse régionale et par leurs cotisations; ensuite, à cause de l'ampleur de leurs activités, elles demeurent les plus soumises à des contrôles étroits par les corps fédéraux. En d'autres termes, la contribution substantielle des grosses caisses urbaines à la croissance générale du mouvement et au financement des entités fédérales vient confirmer depuis la Seconde Guerre leur influence politique. Et leur représentation au sein des organes régionaux de décision s'effectue de plus en plus par l'intermédiaire du gérant permanent, qui cumule le double statut d'élu et de cadre. Il en est de même du gérant régional, qui est à la fois membre du conseil d'administration de l'Union et délégué à la fédération provinciale. Ce système confère au gérant un rôle majeur dans la médiation des rapports entre les caisses, les unions et la Fédération. Il exprime également les tensions entre les dirigeants des divers paliers: par leur participation à la gouvernance politique des entités fédérales, les gérants locaux cherchent à limiter les initiatives de ces dernières et à promouvoir l'autonomie locale,

alors que les dirigeants des appareils fédéraux cherchent à élargir leurs dispositifs d'encadrement et de mobilisation des ressources locales.

L'emprise des gérants sur les instances politiques du mouvement favorise la mise en place d'une « démocratie de cadres », c'est-à-dire d'un mode d'exercice du pouvoir qui se caractérise par le fusionnement du politique et de l'administratif. Ce mode de représentation se substitue à l'ancien, fondé sur la mise à contribution des filières notabliaires et religieuses. La concentration du pouvoir entre les mains des gérants locaux et régionaux introduit une distanciation de plus en plus grande entre, d'une part, les sociétaires et leurs élus, et de l'autre, le personnel cadre de l'organisation. Elle substitue à une stratégie de développement promue par les éléments anciens de la petite bourgeoisie et orientée sur la production locale, une stratégie animée par les dirigeants des appareils et axée dans l'après-guerre sur la conquête de nouveaux marchés, notamment le marché des prêts hypothécaires et du crédit à la consommation.

Roger LEVASSEUR  
Yvan ROUSSEAU

*Centre interuniversitaire d'études québécoises,  
Université du Québec à Trois-Rivières.*

#### BIBLIOGRAPHIE

- BEAUCHAMP, Claude, « Les débuts de la coopération et du syndicalisme agricoles, 1900-1930 : quelques éléments de la pratique », *Recherches sociographiques*, 20, 3: 337-382.  
1979
- BÉLANGER, Yves, « Desjardins la coopérative contre l'institution financière: les enjeux de la modernisation », *Coopératives et développement*, Revue du CIRIEC, 20, 2: 31-52.  
1988-  
1989
- BERNARD, Francine, *Cooperative Structures and Crisis Management*, Cambridge, Harvard University.  
1976 (Thèse de doctorat, sociologie.)
- BOLTANSKI, Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit.  
1982
- Collectif, *L'esprit des lieux. Localités et changement social en France*, Paris, Éditions du CNRS.  
1986
- DESROCHE, Henri, *Le projet coopératif; son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenances*, Paris, Éditions ouvrières.  
1976
- GRÉMION, Pierre, *Le pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français*, Paris, Seuil.  
1976
- GUESLIN, André, « Pouvoir et conflits de pouvoir dans les structures de sociabilité organisée: le cas de la mutualité de crédit (fin XIX<sup>e</sup>, première moitié XX<sup>e</sup>) », *Sociabilité, pouvoir et société*, Actes du Colloque de Rouen tenu en novembre 1983, Publications de l'Université de Rouen, 263-275.  
1987

- HARDY, René et Normand SÉGUIN, *Forêt et société en Mauricie*, Montréal, Boréal Express / Musée de l'Homme, 1984.
- LÉTOURNEAU, Firmin, *Histoire de l'agriculture (Canada français)*, Montréal, Chez l'auteur, 1950.
- LEVASSEUR, Roger et Yvan ROUSSEAU, «L'évolution des bases sociales du mouvement des caisses. Le sociétariat de la Fédération régionale du centre du Québec (1909-1965)», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 45, 3: 343-374.
- LEVASSEUR, Roger et Yvan ROUSSEAU, «Un tournant dans l'évolution des caisses Desjardins au Québec: la question du crédit à la consommation dans l'Après-guerre», *Annals of Public and Cooperative Economics / Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, 63, 1: 25-54.
- MORISSET, Michel, *L'agriculture familiale au Québec*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1987.
- POULIN, Pierre, *Histoire du Mouvement Desjardins. Desjardins et la naissance des caisses populaires 1900-1920*, Montréal, Québec / Amérique, I.
- ROBY, Yves, *Alphonse Desjardins et les caisses populaires 1854-1920*, Montréal, Fides, 1964.
- ROUSSEAU, Yvan, *L'enracinement et la transformation d'un mouvement social. La Fédération régionale des caisses populaires Desjardins du centre du Québec et ses établissements affiliés 1909-1970*, Université du Québec à Trois-Rivières. (Thèse de doctorat.)
- RUDIN, Ronald, *In Whose Interest? Quebec's Caisses Populaires 1900-1945*, Montréal, McGill-Queen's University Press.
- SACOUMAN, R. James, «Underdevelopment and the Structural Origins of Antigonish Movement Cooperatives in Eastern Nova Scotia», *Acadiensis*, 7, 1: 66-85.
- THÉRIAULT, Joseph-Yvon, *Acadie coopérative et développement acadien: contribution à une sociologie d'un développement périphérique et à ses formes de résistance*, École des hautes études en sciences sociales, Paris. (Thèse de doctorat, département de sociologie.)
- TOURAINÉ, Alain, *La voix et le regard*, Paris, Seuil, 1979.
- VIENNEY, Claude, *Socio-économie des organisations coopératives. Formation et transformations des institutions du secteur coopératif français*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualistes, I.