

LA
REVUE

Desjardins



Numéro 3, 1992

PER
R-243



LA RELANCE
DU MOUVEMENT
COOPERATIF



..... 1

BÂTIR ENSEMBLE
Claude Béland

..... 2

EN DIAGONALE

..... 4

LE 14^e CONCOURS
INTERNATIONAL DES
JEUNES
Dominic Lalande



..... 6

MÉRITE COOPÉRATIF DESJARDINS
L'UNION FAIT LA
FORCE
Gilles Drouin

..... 8

LES ÉTATS GÉNÉRAUX DE LA COOPÉRATION
LA RELANCE DU
MOUVEMENT
COOPÉRATIF
Gilles Drouin

..... 11

LE MANIFESTE DU
CONSEIL DE LA
COOPÉRATION DU
QUÉBEC

..... 12

LE PRÊT À L'HABITATION
LA LOCOMOTIVE DES
SERVICES FINANCIERS
DESJARDINS
Claude Moquin et
Pierre Belzile

..... 14

LA CAISSE DU VIEUX-QUÉBEC
AU CŒUR D'UN
QUARTIER HISTORIQUE
Bernard Samson

..... 16

LES PRIX ANNUELS
DESJARDINS

..... 17

LE LIBRE-ÉCHANGE À TROIS
UN DÉFI POUR NOS
ENTREPRISES
Gilles Drouin

..... 18

LES VALEURS DE
GESTION DESJARDINS
Michel Fecteau

..... 20

COMMERCE INTERNATIONAL
DE PROFONDS
CHANGEMENTS SE
DESSINENT AUX
ÉTATS-UNIS
Louis Garneau

..... 22

UN PEU D'HISTOIRE
Guy Bélanger

..... 24

DES OUVRAGES
UTILES
Benjamin Fortin

SOMMAIRE

NUMÉRO 3

LA COOPÉRATION POUR UN AVENIR MEILLEUR

Les États généraux de la coopération, dont les assises se sont déroulées au début de mai à Saint-Hyacinthe, sont arrivés à un moment opportun pour le Québec. Ils constituaient d'abord une démarche essentielle qui a permis aux coopérateurs et aux coopératrices de refaire leur unité de pensée et de consolider les consensus nécessaires autour des idées-forces et des valeurs fondamentales qui caractérisent le mode d'action coopératif. Ensuite, une fois ces fondations raffermissées, ils ont donné l'occasion à la coopération de s'affirmer comme un modèle de développement global solidement ancré dans nos communautés et porteur d'avenir pour le Québec.

En effet, partout au Québec, on s'interroge sur les moyens à mettre en place pour relancer l'économie et bâtir une société prospère. Dans une perspective humaniste, une société prospère se définit comme celle qui fait travailler tout son monde et accorde à chaque personne une autonomie qui lui permet de contribuer, par son action et en solidarité, au développement de sa communauté.

Les États généraux auront été l'occasion de mettre en lumière la nécessité, pour assurer un développement harmonieux du Québec, de favoriser la contribution de tous les citoyens et les citoyennes au développement de leur collectivité. Nous avons la conviction que ce sont les gens, un à un, qui font toute une société et que tout projet collectif doit tendre à l'autonomie individuelle puisque c'est ainsi que chacun peut contribuer activement à l'édification et au développement de son milieu.

À cet égard, j'ai la conviction, et les participants aux États généraux également, que l'esprit coopératif doit animer non seulement les coopérateurs et les coopératrices, mais également l'ensemble des Québécois et des Québécoises. Le Québec a besoin de cet esprit qui établit que, dans l'ordre du pouvoir, tous sont égaux et que la règle du «Un pour tous, tous pour un» doit être reconnue. Cet esprit qui démocratise le pouvoir, qui alimente l'entrepreneuriat collectif, qui redonne des racines humaines aux activités économiques, fait réaliser que nous ne vivons pas avant tout dans des économies mais plutôt dans des milieux faits par des humains et pour des humains.

Lorsque le développement du milieu est remis entre les mains des gens, ceux-ci nécessairement se mettent



en marche et inventent les solutions qui leur conviennent. Quand on assure le développement de la personne, qu'on en fait un entrepreneur «coopératif», l'esprit coopératif favorise le développement du milieu, en se donnant des règles qui imposent un développement de qualité.

Ce développement prend aussi la forme d'un développement durable. C'est ainsi que la coopération favorise la création d'entreprises inaliénables qui profitent des vertus de leur fonctionnement démocratique et de celles d'une propriété largement répartie. Le développement durable de qualité est plus efficacement assuré par des entreprises à l'esprit coopératif.

Le Québec d'aujourd'hui a besoin du souffle de l'esprit coopératif. La conjoncture actuelle appelle d'une façon urgente au regroupement des forces, à la responsabilisation des gens, à la prise en charge de nos propres affaires, au maillage, à la concertation et à l'action collective. Comme porteurs de cet esprit coopératif, nous avons des responsabilités. Nous devons les faire connaître, les crier bien haut et au besoin les défendre. Nous sommes les héritiers d'une grande force et nous n'avons pas le droit d'avoir peur, d'être timides, de penser que nos valeurs sont anciennes et démodées. Au contraire, elles sont modernes!

Au terme de ces États généraux, nous réalisons donc que le défi qui se pose à nous est grand. Il nous faut canaliser ce nouveau courant de conscience sociale, le faire nôtre, le maîtriser de façon à ce qu'il devienne celui de la prochaine décennie dans chacun de nos milieux. Ces valeurs, nous les expliquerons mais, avant tout, nous les vivons dans nos gestes quotidiens.

Ému et stimulé par l'intensité des travaux de ces États généraux, fier d'appartenir à un mouvement aussi engagé, je suis assuré qu'à titre de dirigeants et dirigeantes vous êtes prêts à donner à l'esprit coopératif ce second souffle dynamisant et mobilisateur dont le Québec a besoin face à son avenir. Je suis convaincu plus que jamais que le mouvement coopératif doit assumer un rôle déterminant dans l'édification de ce nouveau projet social et économique.

Claude Biland

SPRINT pour Desjardins

Le 15 juin dernier, le gouvernement du Québec et le Mouvement des caisses Desjardins ont procédé au lancement officiel du programme SPRINT (subvention et prêt individuels aux travailleurs et travailleuses). À la suite d'un appel d'offres, le gouvernement a en effet accordé à Desjardins l'exclusivité de la distribution, du financement et de l'administration de ce programme d'aide financière à la formation professionnelle destiné aux travailleurs.

Les raisons qui ont motivé Desjardins à présenter une soumission pour le programme SPRINT sont faciles à comprendre. Le Mouvement Desjardins s'est toujours préoccupé du développement économique

québécois, de la formation et de l'éducation en général. Cette volonté se manifeste clairement dans le bilan social des caisses et aussi dans des engagements comme le Forum pour l'emploi. Or, dans le contexte économique actuel, caractérisé entre

autres par un taux de chômage particulièrement élevé, la formation de la main-d'œuvre est un élément plus stratégique que jamais. Il est en effet surprenant de constater qu'en dépit d'un taux de chômage supérieur à 10 % des employeurs sont incapables de trouver des candidats suffisamment qualifiés pour combler des postes qui requièrent des compétences spécifiques. Dans ce contexte, le gouvernement québécois mise beaucoup sur le programme SPRINT pour hausser considérablement le niveau de quali-

fication de la main-d'œuvre et, du même coup, la compétitivité des industries québécoises.

Dans le cadre de SPRINT, un travailleur pourra donc entreprendre un programme de formation professionnelle au secondaire ou au collégial. Pendant ses études, le travailleur touchera, sous forme de subventions non remboursables et de prêts, l'équivalent de 90 % de ses revenus d'emploi après impôt de l'année civile précédente. Cette aide devrait lui permettre de faire face à ses responsabilités financières pendant ses études. Par la suite, le travailleur remboursera les sommes empruntées sur une période de dix ans.

La caisse jouera un rôle prépondérant dans la démarche du membre qui désire s'inscrire, car, même si la première étape consiste à rencontrer la maison d'enseignement, c'est souvent à sa caisse que le travailleur intéressé commencera par s'informer. Parmi les outils destinés au travailleur et mis à la disposition de la caisse, mentionnons un dépliant d'information, un dossier d'adhésion contenant un aide-mémoire sur les

étapes à suivre, ainsi que tous les formulaires pour soutenir sa démarche.

Pour ce qui est de la rémunération, la caisse pourra percevoir diverses sommes aux différentes étapes du dossier, pour ses services administratifs et ses conseils. C'est d'ailleurs la première fois que le gouvernement accepte un tel mode de rémunération. La caisse pourra aussi compter sur des taux d'intérêt déterminés par le Règlement sur l'aide financière aux étudiants. Les caisses recevront au cours des prochaines semaines toutes les informations nécessaires pour effectuer leur travail.

En obtenant l'exclusivité de SPRINT, Desjardins fait donc d'une pierre deux coups. SPRINT permettra au Mouvement de concrétiser son engagement social tout en constituant une source de revenus additionnels puisque les caisses seront rémunérées à l'acte. Enfin, en offrant un tel soutien financier, la caisse améliorera le sentiment d'appartenance de ses membres à Desjardins et attirera sûrement de nouveaux adhérents au Mouvement.



500^e guichet automatique à la FMO

À la fin du mois de mars dernier, la Caisse populaire Desjardins de Terrebonne a inauguré son 10^e guichet automatique qui devient de surcroît le 500^e guichet de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO). L'utilisation des guichets automatiques de la caisse de Terrebonne connaît une croissance



soutenue depuis quelques années. En 1991, plus d'un million de transactions ont été effectuées dans l'un de ses guichets, soit la moitié de toutes les transactions de la caisse. Le directeur de la caisse, André Shatskoff, a souligné que les transactions aux guichets automatiques de la caisse représentent 2,5 % de toutes les transactions de ce type sur le territoire de la FMO.

Commissaire de crédit depuis 40 ans

La Caisse populaire Saint-Martin de Laval a souligné à juste titre le quarantième anniversaire de Charles Gratton au poste de commissaire de crédit. La salle du conseil de la caisse portera dorénavant le nom de Salle Charles-Gratton. Ce geste est une reconnaissance pour les milliers d'heures de bénévolat que M. Gratton a consacrées à sa caisse. Qu'on pense seulement qu'il n'y a pas si longtemps la commission de crédit avait l'entière responsabilité des prêts accordés par la caisse. Les commissaires de crédit pouvaient tenir 55 ou 60 réunions par année, sans compter les rencontres imprévues pour rendre service à un membre plus pressé. La caisse de Saint-Martin est fière de pouvoir toujours compter sur les services expérimentés de Charles Gratton qui siège toujours à la commission de crédit.



Développement et Paix

La Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et la Caisse populaire Saint-Charles de Montréal ont versé 5000 \$ à Développement et Paix dans le cadre de sa campagne de financement annuelle. Développement et Paix est un organisme de coopération internationale créé par les évêques canadiens en 1967. Il est présent dans plus de 60 pays d'Afrique, d'Asie et



d'Amérique latine. Sur la photo, on aperçoit Bernard Circé, directeur général de la Caisse populaire Saint-Charles, qui remet le chèque à Gabrielle Lachance, directrice générale de Développement et Paix.

Campagne du Collège Jean Brébeuf

La campagne de financement du Collège Jean Brébeuf, présidée par Claude Béland, a permis à cette institution montréalaise d'amasser un peu plus de 2,6 millions de dollars. M. Béland, un ancien de Jean Brébeuf, était heureux de souligner le succès de cette collecte de fonds d'autant plus qu'il est assez rare qu'une maison d'enseignement secondaire et collégial fasse appel au public pour assurer une partie de son financement. Déjà, un peu plus du quart des sommes recueillies ont été investies pour l'achat d'appareils informatiques et audiovisuels et d'équipements de laboratoire, de même que pour l'aménagement de salles de cours.

ANNIVERSAIRES

Caisse populaire Sacré-Cœur de La Baie
(Centre du Québec)

Caisse populaire Bourbeau de Saint-Adrien-
d'Irlande, Caisse populaire Saint-Aubert
(Québec)

Caisse populaire Saint-Bernard-de-Montréal,
Caisse populaire Saint-Antoine-Abbé
(Montréal et Ouest-du-Québec)

Caisse populaire Saint-Herménégilde, Caisse
populaire Saint-Fortunat, Caisse populaire
Ascot Corner
(Estrie)

Caisse populaire Saint-Clément
(Bas-Saint-Laurent)

Caisse populaire Saint-Léon, Caisse populaire
Saint-Henri-de-Taillon, Caisse populaire
Saint-Thomas-Didyme
(Saguenay - Lac-Saint-Jean)



Caisse populaire Secteur de l'éducation
Lac-Saint-Jean
(Saguenay - Lac-Saint-Jean)



LE CONCOURS INTERNATIONAL DES JEUNES DESJARDINS ATTIRE LE TALENT ET LA PARTICIPATION

.....
DOMINIC LALANDE

Plus de 1200 caisses populaires et environ 600 000 jeunes du Québec, de l'Ontario, du Manitoba et de l'Acadie ont participé cette année au 14^e Concours international des jeunes Desjardins (CIJD) qui se déroulait du 13 janvier au 14 février 1992. Le Mouvement Desjardins a remis pour l'événement quelque 170 000 prix aux vainqueurs et aux participants.

Le thème de cette année, «Le sport: une école pour la vie», avait pour but de valoriser l'apprentissage des attitudes de franc-jeu, d'esprit d'équipe et la recherche de la performance par la pratique d'activités sportives. Selon Ann Lavoie, conseillère en communications à la Confédération et responsable nationale du concours, cet événement se distingue des autres concours en milieu scolaire. Dans notre

ère où ceux-ci demandent souvent un seul effort instantané, le CIJD permet la réalisation complète de l'imaginaire des jeunes. De plus, il développe leur créativité tout en favorisant une démarche d'apprentissage conforme aux programmes scolaires du ministère de l'Éducation.

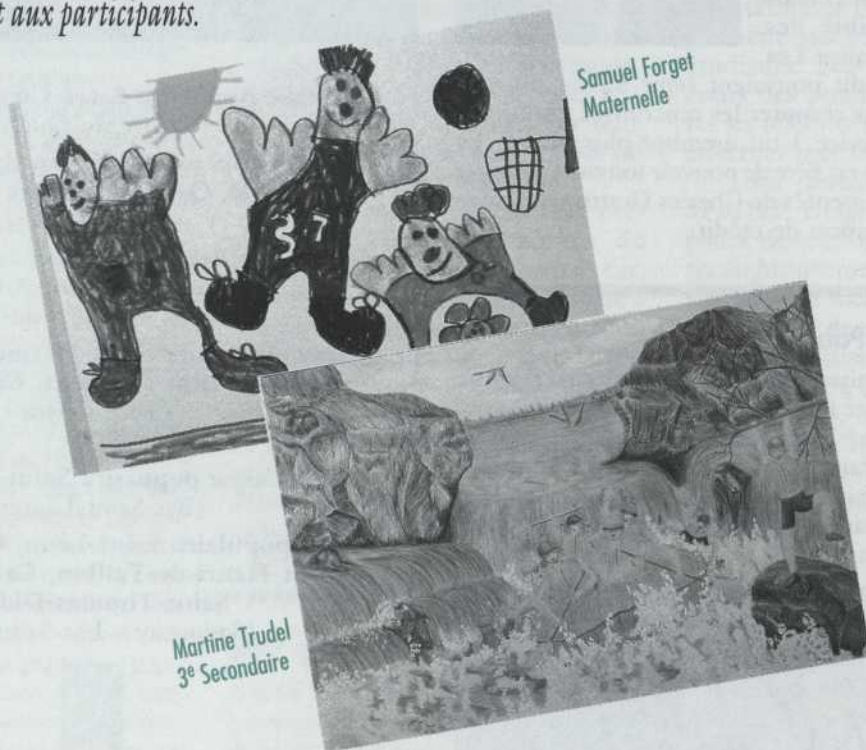
Ann Lavoie reconnaît que la participation au CIJD peut exiger plus d'effort de la part des participants et

des participantes, mais cette participation s'avère aussi beaucoup plus valorisante. Desjardins vise la démarche pédagogique en plusieurs étapes pour développer, en plus de la créativité et de l'imagination, l'esprit de synthèse et d'analyse chez nos jeunes.

L'organisation voit constamment à améliorer le concours sous plusieurs aspects. Cette année, le matériel promotionnel et les guides

pédagogiques destinés aux enseignants ont été entièrement revus pour en simplifier le contenu et dynamiser leur présentation. Le comité organisateur a également modifié ses propositions de prix locaux pour respecter, dans la mesure du possible, la politique d'achat chez nous. Les résultats d'études portant sur les améliorations qui pourraient être ap-

portées afin d'augmenter la participation des jeunes du secondaire seront disponibles au début de juin 1992. Pour le 15^e concours qui se déroulera de la mi-janvier à la mi-février 1993, le comité international composé de neuf pays membres a retenu le thème «Le soleil, source de vie». *La Revue Desjardins* vous présente quelques dessins et extraits de textes gagnants de cette année.



Samuel Forget
Maternelle

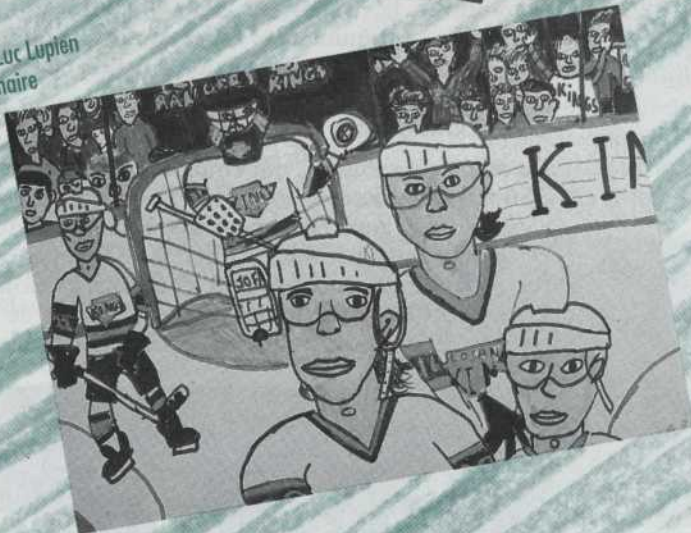
Martine Trudel
3^e Secondaire

Photos: SRT photo

Régine Chassagne
4^e Secondaire



Pierre-Luc Lupien
4^e Primaire



TOUJOURS PLUS HAUT

Ce goût du risque et de l'aventure, cette passion pour les hauteurs, ce désir ardent de poser le pied sur un sol où personne, avant soi, n'a jamais marché, cette émotion puissante et continue, celle qui domine la raison, celle qui te pousse et t'oblige à toujours monter malgré les difficultés vers ce seul et unique but: la cime, c'est l'alpinisme.

Au début, c'est comme un secret, un mystère à violer. C'est si gigantesque, si pur, si blanc... On se sent tellement impuissant à côté de l'immensité de la montagne! Puis, plus tu grimpes, plus tu la connais. Tu la découvres graduellement, un pas après l'autre. Et maintenant tu peux l'apprécier et la savourer.

Amélie Doyon
2^e Secondaire

NAGER DANS LA MER DE LA VIE

J'avais toujours été seul. J'étais arrivé dans la vie de mes parents tel un cheveu sur la soupe que vous rejetez du bout des doigts avec un air de dégoût. Je m'identifiais à un accident que mes parents tentaient de minimiser en adoptant une attitude de détachement poussé, de parfaite indifférence.

(...)

Puis vint le jour où je dus participer à ma première compétition. (...) Puis ce fut le signal de départ, le grand plongeon; les bras qui claquent, l'eau qui se jette à votre visage, l'oubli total de ce qui vous entoure; enfin l'arrivée; étape finale qui me révèle ma cuisante défaite. (...) Heureusement, la fierté dans les yeux de mon entraîneur et les sourires compatissants de mes camarades eurent vite fait de me rassurer. Après tout, moi seul percevait cette défaite comme totale. N'était-ce pas plutôt l'atteinte d'une étape tant convoitée, dans un cadre quelque peu décevant?

Catherine Hébert
5^e Secondaire



Catherine Roy
5^e Secondaire

L'UNION FAIT LA FORCE

GILLES DROUIN

Secouée par la fermeture d'une usine, la population de l'île du Havre-Aubert s'est ralliée derrière les Caisses populaires de Bassin et de Havre-Aubert pour relancer l'usine et plus encore.

• **Automne 1989**

L'usine de transformation du poisson de Madelipêche ferme ses portes à l'île du Havre-Aubert. Près de 350 travailleurs perdent leur emploi.

• **16 avril 1990**

Les dirigeants de la Caisse populaire de Havre-Aubert rencontrent les dirigeants de la Caisse populaire de Bassin. C'est le branle-bas de combat. Un comité de survie est créé.

• **24 avril 1990**

Plus de 600 citoyens se réunissent pour appuyer les démarches du comité. Le mandat est clair: tout mettre en œuvre pour assurer la reprise des activités de l'usine.

• **24 avril 1991**

Des représentants du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec débarquent aux îles pour annoncer la réouverture de l'usine qui reprend ses activités dès le mois suivant.

• **15 mars 1992**

Lors des assemblées générales annuelles du Mouvement Desjardins, les représentants des caisses de Bassin et de Havre-Aubert montent sur la scène du Théâtre Saint-Denis, à Montréal, pour accepter le Mérite coopératif Desjardins dans la catégorie **Meilleur Engagement dans le milieu**.

Pour apprécier le travail du comité de survie formé par les deux caisses de l'île du Havre-Aubert, il faut bien comprendre que la perte de 350 emplois, même saisonniers, constitue une véritable catastrophe économique pour une municipalité de 2800 habitants. L'usine de transformation du poisson de Madelipêche constituait le moteur économique de ce coin des îles de la Madeleine. En re-

mettant ce Mérite coopératif, le Mouvement Desjardins soulignait ainsi la grande importance des retombées de l'engagement des caisses, la bonne planification des interventions, le dynamisme dans l'identification des besoins de la communauté et le bel esprit d'intercoopération qui animait les deux caisses dans la recherche de solutions.

Une chaude lutte

La relance de l'usine, qui emploie maintenant de 200 à 250 travailleurs entre les mois d'avril et de novembre, ne s'est pas faite aussi facilement que le laisse croire le court résumé d'introduction. En effet, il ne faut pas oublier de mentionner les quelque 200 réunions, la douzaine de voyages à Québec et les nombreuses heures de négociations pour amener toutes les parties à s'entendre, sans



Roland Renaud et Cyrille Chiasson, président et directeur de la Caisse populaire de Bassin, Yvon Cormier et Réjean Borne, directeur et président de la Caisse populaire de Havre-Aubert.

compter un changement de ministre en cours de route qui a obligé le comité à repartir pratiquement à zéro. En plus des efforts consentis par tous, les deux caisses ont mis 15 000 \$ à la disposition du comité de survie pour couvrir les dépenses engagées.

«Les deux caisses de la municipalité ne pouvaient rester passives devant la situation. Elles se devaient de prendre le leadership de la relance de l'usine», estime Yvon Cormier, directeur général de la Caisse populaire de Havre-Aubert, un des membres du comité de survie.



Photo: Bernard Samson

La partie était cependant loin d'être gagnée pour le comité de survie. «Les propriétaires de l'usine n'avaient aucunement l'intention de reprendre les activités tandis que la fermeture de l'usine cadrerait bien dans les intentions gouvernementales de rationalisation des usines de transformation des produits marins au Québec», explique Cyrille Chiasson, directeur général de la Caisse populaire de Bassin, qui fait également partie du comité.

Outre les deux directeurs généraux, le comité comptait dans ses rangs Roland Renaud et Jean-Yves Lebreux, respectivement président et secrétaire de la caisse de Bassin, de même que Réjean Borné et Gérard Verdier, président et administrateur de la Caisse populaire de Havre-Aubert. M. Verdier est maintenant maire de la municipalité de l'île du Havre-Aubert.

Un climat de concertation

«L'état de crise provoqué par la fermeture de l'usine a éveillé un sentiment collectif où la concertation était privilégiée», souligne Cyrille Chiasson. En effet, toute la population a mis du sien pour faire avancer le projet. «Il faut l'avoir vu pour réaliser tout cela», remarque Roland Renaud. Pour convaincre les uns et les autres du bien-fondé de l'usine, il aura fallu que chaque partie fasse son bout de chemin. Certains ont même fait des concessions majeures pour assurer la reprise des activités. «Il a fallu assainir les relations de travail à l'usine et faire en sorte que les pêcheurs garantissent l'approvisionnement en poissons», précise Cyrille Chiasson.

Après de nombreuses heures de négociations, le gouvernement ac-

ceptait de céder à de bonnes conditions l'usine de Madelipêche aux Pêcheries Norpro ltée, une compagnie qui appartient à des Madelinots et qui possède une autre usine dans les îles. Les Pêcheries Norpro ont aussi accepté d'investir un certain montant au cours des années à venir pour améliorer les installations.

Entre-temps, il fallait aussi trouver du travail aux nouveaux chômeurs, surtout qu'il était évident que les démarches en vue de la réouverture de l'usine prendraient un certain temps. Le comité a donc négocié une entente avec le Centre d'emploi du Canada local et la Direction du développement de l'emploi de façon à fournir des emplois temporaires à une partie des chômeurs de Madelipêche. Cette entente a permis de créer 150 emplois temporaires pour les ex-travailleurs de l'usine, tandis qu'une autre partie des employés trouvait à travailler dans une



Photo: Bernard Samson

autre usine de transformation du poisson à Cap-aux-Meules.

Se prendre en main

La fermeture de l'usine a non seulement stimulé l'esprit de solidarité, mais elle a aussi déclenché un processus de prise en main par les citoyens du développement économique de leur communauté. La crise a incité les gens à rechercher des solutions durables à la fragilité de l'économie locale. C'est pourquoi, dès les premiers moments, le comité de survie a créé une corporation de développement économique appelée Unîle. Unîle a aussitôt entrepris une étude des perspectives économiques des différents secteurs d'activité de la localité. Cette initiative a éveillé l'intérêt des gouvernements provincial et fédéral qui ont demandé que l'étude soit étendue à

La fermeture de l'usine a non seulement stimulé l'esprit de solidarité, mais elle a aussi déclenché un processus de prise en main par les citoyens du développement économique de leur communauté. La crise a incité les gens à rechercher des solutions durables à la fragilité de l'économie locale.

l'ensemble des îles de la Madeleine. «Il est encore trop tôt pour divulguer nos conclusions, explique Cyrille Chiasson, mais on peut dire que nous avons examiné la possibilité de mettre en valeur des éléments qui sont déjà là et que nous n'avions jamais osé regarder avant.» M. Chiasson pense entre autres à l'agriculture.

Tout en menant la lutte pour la survie de l'usine de transformation du poisson, les deux caisses de l'île du Havre-Aubert ont participé activement à deux autres projets importants. Dans le premier, elles ont appuyé la construction d'une jetée au havre de pêche de Millerand. Dans le second, elles ont soutenu le projet d'aquarium de l'île du Havre-Aubert.

En unissant leurs efforts, la Caisse populaire de Bassin et la Caisse populaire de Havre-Aubert sont parvenues non seulement à relancer une activité économique cruciale mais aussi à créer un climat de solidarité vital pour l'avenir de leur collectivité. En appuyant la population dans la prise en main de son avenir et en y participant activement, les deux caisses Desjardins jouent pleinement leur rôle de levier de développement économique.

LA RELANCE DU MOUVEMENT COOPÉRATIF

GILLES DROUIN

Sous le thème «Réussir ensemble un développement de qualité», plus de 1000 coopérateurs et coopératrices, appartenant à tous les secteurs coopératifs québécois, se sont réunis à Saint-Hyacinthe les 1^{er}, 2 et 3 mai dernier dans le cadre des assises des États généraux de la coopération. Les participants ont appuyé un train de propositions qui trouveront sans doute leur écho dans le monde de la coopération dans un proche avenir. Toutes ces propositions n'avaient d'ailleurs qu'un grand objectif commun: réaffirmer la pertinence de la coopération comme modèle de développement global du Québec.



Le Carrefour de la coopération a permis à plusieurs de découvrir toute la diversité et les ressources du secteur coopératif québécois.

Ces assises, organisées sous la gouverne du Conseil de la coopération du Québec (CCQ), dont Claude Béland est le président, sont en quelque sorte l'aboutissement d'une trentaine de colloques locaux qui ont principalement eu lieu en 1991. La rencontre de Saint-Hyacinthe visait à sensibiliser le public à la formule coopérative, à parfaire l'unité de pensée au sein du mouvement coopératif québécois, à mobiliser les coopérateurs des différents secteurs et à établir des collaborations avec les organismes qui partagent certains objectifs du mouvement coopératif.

Les assises ont commencé par la proclamation du *Manifeste de la coopération* présenté par le CCQ et dont le texte est reproduit plus loin. Tout au long de la fin de semaine, les participants ont eu tout le loisir de visiter le Carrefour de la coopération. Ce carrefour a permis à tous de

faire plus ample connaissance avec les nombreux secteurs coopératifs et de créer des liens qui permettront sans doute une meilleure collaboration dans le futur.

Le samedi, les participants ont consacré l'avant-midi aux discussions en ateliers. En après-midi, une table ronde, animée par Laurent Laplante, regroupait les porte-parole des principaux agents économiques du Québec, comme les centrales syndicales, le patronat, les municipalités régionales de comté, l'Union des producteurs agricoles, l'Union des artistes, le Conseil permanent de la jeunesse, l'Union des municipalités régionales de comté du Québec, la Fédération des femmes et le milieu universitaire. Chaque groupe était invité à réagir au sondage sur la perception de la coopération par la population et à présenter sa position face au mouvement coopératif.

Ce débat a permis de constater que la coopération trouve beaucoup

de partisans au sein de la société québécoise et que plusieurs la perçoivent comme un modèle très intéressant de développement global du Québec, c'est-à-dire un développement économique qui saurait respecter l'être humain et son environnement. Patronat et syndicat se sont d'ailleurs trouvés beaucoup d'affinités avec le mouvement coopératif, ce qui en a fait sursauter plus d'un dans la salle.

Dans l'ensemble, les États généraux de la coopération ont permis aux participants de reconfirmer la coopération comme un modèle de développement global porteur d'un riche avenir pour le Québec. Les États généraux semblent avoir insufflé une volonté de relance du mouvement coopératif et il reste à espérer que les participants à la rencontre de Saint-Hyacinthe sont retournés dans leurs régions respectives avec une plus grande conviction et une confiance renouvelée en la force du mouvement coopératif.

Photo: André Gauthier

Réunis en atelier le samedi matin, les participants aux assises avaient à choisir un certain nombre de priorités d'action pour le mouvement coopératif. Les participants aux rencontres régionales avaient au préalable établi une liste d'actions et de pistes de développement regroupées en deux sous-thèmes: «éducation coopérative et participation» et «développement par la coopération et l'intercoopération». En plus de ces choix, les participants aux ateliers ont formulé des commentaires sur chaque proposition d'action. Lors de la séance plénière du dimanche matin, les résultats de cette consultation ont été dévoilés à l'ensemble des participants. Nous vous présentons un résumé des propositions d'action retenues.

L'éducation coopérative

Le premier bloc de propositions touchait l'éducation coopérative qui constitue une préoccupation majeure pour tous les secteurs de la coopération et dans toutes les régions. La première priorité d'action est la création d'un fonds d'éducation coopérative qui financerait la recherche et la production d'information sur la coopération. Au deuxième rang des priorités, les participants ont opté pour la tenue d'un sommet de l'éducation coopérative qui servirait à établir une planification stratégique et globale des interventions dans ce domaine. Les jeunes étant considérés comme un public cible, la concertation des efforts de développement des projets coopératifs dans les écoles secondaires est apparue comme une autre priorité importante.

Les participants estiment qu'une semaine de la relève constituerait une belle occasion de reconnaître l'expérience des coopérateurs et, avec le concours de tous les secteurs, de mettre en évidence toute la diversité du monde coopératif. Il faudrait toutefois mettre un peu d'ordre dans le grand nombre d'événements reliés à la coopération.

Enfin, les participants ont appuyé plus timidement la création d'une

académie populaire, préférant parler d'un centre de référence et de documentation qui utiliserait les structures déjà en place. La relance du journal *Ensemble* a reçu peu d'appui principalement à cause des publications déjà existantes. Pour les participants, il est aussi impératif que ce journal soit réalisé à un coût abordable. Dans une telle éventualité, l'éducation à la coopération devrait être au cœur des priorités de ce journal qui laisserait par ailleurs une place importante à l'information régionale.

La participation

En atelier à Saint-Hyacinthe, les coopérateurs ont retenu huit idées

susceptibles d'inciter les membres à prendre une part plus active dans la gestion de leur coopérative.

Pour que les assemblées générales annuelles soient plus valorisées par les membres, les participants aux assises suggèrent que leur contenu déborde la simple présentation des états financiers. Il serait possible d'y présenter des projets, d'y tenir des ateliers, d'y parler des grandes orientations de la coopérative ou encore d'y associer des éléments éducatifs. La création de comités consultatifs, un meilleur accueil des nouveaux membres, des mécanismes assurant une relève des membres du conseil et une meilleure visibilité des

GÉRALD TREMBLAY INVITE À LA SOLIDARITÉ

Invité à prendre la parole à la clôture des assises, le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Gérald Tremblay, a souligné l'urgence de la situation économique actuelle et a comparé les États généraux de la coopération à la déclaration d'un état de guerre contre une détérioration des conditions économiques. Il a aussi fustigé l'inaction des agents économiques qui cherchent à maximiser leur profit personnel au détriment d'une action collective axée sur l'intérêt commun des Québécois. Pour le ministre, toute réussite ou tout renouveau économique passe d'ailleurs par la priorité absolue accordée à l'intérêt commun et par une vision globale à long terme de la situation tant au niveau des entreprises et de leurs clients qu'au niveau mondial.

Le discours de Gérald Tremblay a rejoint celui de Claude Béland lorsqu'il a insisté sur les méfaits de l'individualisme. «Notre individualisme a transformé des

préoccupations qui, à l'origine, étaient peut-être isolées en véritables problèmes de société. L'individualisme doit céder la place à des approches qui s'inscrivent dans des démarches où chaque personne se veut partie prenante de la réussite collective.»

Pour lui, le coopératisme a réussi le tour de force de faire passer l'intérêt de la collectivité avant celui des personnes. Il a cité l'exemple de Guyenne, en Abitibi, où la création de coopératives a permis non seulement de sauver le village mais aussi de créer près de 150 emplois, ramenant le taux de chômage à moins de 3 %.

M. Tremblay a insisté sur l'importance de s'adapter rapidement au changement plutôt que de résister et d'attendre passivement que l'autre bouge. Pour lui, il sera impossible de modifier en profondeur nos façons de faire tant que la population dans son ensemble n'aura pas compris qu'elle doit s'engager.



ristournes font aussi partie des moyens suggérés.

Outils coopératifs nouveaux

La création d'un centre coopératif de maillage d'entreprises a obtenu la faveur des participants. Ce centre agirait comme une plaque tournante entre les coopératives. Il permettrait aux coopératives de mieux connaître les services et les produits offerts par les autres coopératives.

La création de fonds régionaux de développement spécifiquement réservés au secteur coopératif n'a pas retenu l'attention des participants. Dans l'ensemble, les gens préfèrent que les fonds régionaux universels accordent une place au secteur coopératif.

Il a aussi été question d'un label Qualité Coop mais, devant la complexité de l'établissement de normes et de procédures de contrôle, les coopérateurs présents ont préféré parler d'un label qui indiquerait simplement qu'il s'agit d'un produit fabriqué par une coopérative. Ce label pourrait être disponible dès cet automne.

Enfin, il a été proposé d'établir une liste de retraités du mouvement coopératif qui, sur une base bénévole, pourraient agir comme consultants

pour les coopératives. Ce soutien serait toujours présent de façon à encourager l'autonomie des caisses.

Concertation régionale

La concertation régionale a émergé comme une idée maîtresse des rencontres préparatoires aux assises. Les coopérateurs présents à Saint-Hyacinthe ont donc accordé un large appui au principe. Toutefois, ils ont précisé que les structures d'une telle concertation devraient être choisies par les régions et qu'il faudrait tenir compte des ressources existantes. La publication d'un bulletin de la coopération est aussi perçue comme un moyen de resserrer les liens.

Intercoopération

Dans la foulée de la concertation régionale, les participants ont aussi donné un large appui au principe d'une meilleure coopération entre les coopératives. L'idée que chaque coopérative nomme un responsable des relations avec les autres coopératives a été bien accueillie à condition toutefois que cela n'entraîne pas la mise



Juliette Bonneville, directrice du Conseil de la coopération du Québec, et Gérard Chabot, président de la Fondation Desjardins, ont remis, au nom de la Fondation, une première subvention de 7500\$ à Martine Vézina, de Montréal. Les recherches de cette étudiante portent sur la gestion stratégique des organisations coopératives.

en place de structures lourdes. L'achat entre coopératives devrait être encouragé mais pas au point d'accepter de payer plus cher les produits et les services des autres coopératives. Pour plusieurs, ce ne serait pas rendre service aux coopératives. Les coopérateurs sont aussi disposés à inviter des membres d'autres coopératives à leur assemblée générale sans pour autant faire portes ouvertes.

Développement du milieu par l'intercoopération

Tout au long des rencontres régionales et des assises, la coopération est apparue comme un modèle très intéressant de développement communautaire, un modèle qui favorise une approche globale du développement et non une approche strictement économique. Dans le cadre des assises, les participants avaient à se prononcer sur la pertinence de certaines pistes de développement. Tout au haut de la liste de leurs préférences apparaissait la création d'emplois durables. La récupération et le recyclage de même que la mise en valeur des ressources agricoles et forestières se classaient au deuxième rang des priorités. Les services aux aînés et le logement des jeunes ménages prenaient le troisième rang.

DESJARDINS RENOUVELLE SES ENTENTES AVEC CINQ SECTEURS COOPÉRATIFS

Le Mouvement Desjardins a profité des assises des États généraux de la coopération pour réitérer son appui aux autres secteurs coopératifs, tant par les caisses au niveau local, que par les fédérations et la Confédération aux niveaux régional et national. Parlant au nom du conseil d'administration de la Confédération, qu'il préside, Jocelyn Proteau a annoncé le renouvellement, pour une période de cinq ans, des ententes de collaboration que le Mouvement Desjardins a conclues en 1987 avec cinq regroupements de coopératives. Desjardins entretient en effet des relations soutenues avec les coopératives funéraires, les coopératives forestières, les coopératives d'habitation, les coopératives de travail et les coopératives en milieu scolaire. Dans le cadre des nouvelles ententes, Desjardins consacrera environ 150 000 \$ pour financer des recherches favorisant le développement de ces secteurs coopératifs.

MANIFESTE DU CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC

À l'aube du XXI^e siècle, alors que les règles du libéralisme donnent lieu à une restructuration de l'activité économique ayant d'importantes répercussions sur la vie de nos quartiers et de nos régions, la coopération constitue plus que jamais le moyen par excellence pour:

- favoriser le regroupement des forces dans chaque milieu et à l'échelle du Québec, afin de trouver des solutions adaptées aux situations d'aujourd'hui et aux besoins fondamentaux des personnes et des communautés;
- développer des entreprises saines et compétitives qui contribuent à enrichir le patrimoine collectif.

C'est pour atteindre ces objectifs que les coopérateurs et les coopératrices invitent à travailler ensemble tous ceux et celles qui partagent les mêmes conceptions de la personne, du développement et de l'entreprise.

La coopération: des gens d'abord

À l'instar des pionniers de Rochdale en 1844 et des signataires du manifeste du Conseil supérieur de la coopération publié en 1940, les coopérateurs et les coopératrices d'aujourd'hui fondent toujours leur action sur une même conception de la personne: ils considèrent l'être humain comme ayant des besoins sociaux et culturels aussi bien qu'économiques, et proposent des règles de fonctionnement qui concrétisent les valeurs de liberté, d'égalité et d'équité dans les activités humaines.

Riche de ses valeurs fondamentales, la coopération traverse les modes et grandit avec les époques. Elle favorise la dynamique de croissance des personnes en s'appuyant sur l'engagement individuel, l'entrepreneuriat collectif et la démocratie. Cette formule de développement à visage humain:

- encourage la recherche de solutions aux problèmes économiques et leur mise en œuvre par les gens eux-mêmes;
- développe le sens des responsabilités et de l'entraide;
- contribue à l'épanouissement des personnes grâce à l'apprentissage découlant de l'action collective;
- favorise l'accès à la propriété et à la richesse produite par l'entreprise;
- privilégie la concertation et la solidarité à travers la démocratie;
- enrichit le patrimoine collectif d'entreprises à caractère inaliénable et permanent.

Cette conception du développement et les valeurs qui la sous-tendent sont de plus en plus reconnues par de nombreux acteurs socio-économiques. Elles inspirent une foule de projets et d'initiatives qui contribuent au développement de notre milieu.

La coopérative: une organisation originale

La coopérative est la combinaison originale d'une association et d'une entreprise qui trouvent leur raison d'être dans la satisfaction des besoins de leurs membres. Par l'association, elle permet à chaque coopérateur de grandir humainement et socialement; par l'entreprise, elle saisit des occasions de développement.

La coopérative est donc:

- une association de personnes qui assument collectivement leurs responsabilités d'entrepreneurs;
- une entreprise dont les copropriétaires sont les usagers;
- une entreprise dont la finalité consiste à maximiser les divers avantages que les membres retirent, à la fois comme entrepreneurs, usagers et citoyens d'un milieu;
- une entreprise qui utilise le capital sans en faire la mesure du pouvoir des membres;
- une entreprise dont les règles garantissent aux membres l'égalité dans l'exercice du pouvoir et l'équité dans la répartition des contributions et le partage des résultats;
- une entreprise qui favorise l'intercoopération pour développer ses affaires et contribuer au développement de son milieu;
- une entreprise qui fait de l'éducation un de ses mécanismes de fonctionnement essentiels, notamment par le partage de la connaissance et de l'information.

Les avantages de la participation des membres à la propriété, aux activités, au pouvoir et aux résultats s'exercent à travers les défis du marché et la rigueur administrative nécessaire à l'essor de toute entreprise. Les coopératives cherchent donc à se distinguer, aussi bien par des pratiques commerciales qui respectent les valeurs de la coopération, que par des méthodes de gestion qui misent sur le plein potentiel des ressources humaines et sur la qualité des produits et services.

Forts des valeurs coopératives et d'une formule de développement applicables à tous les contextes sociaux et économiques, les coopérateurs et coopératrices renouvellent leur engagement à travailler au développement du milieu. Dans un effort cohérent de prise en charge et d'entraide, ils souhaitent travailler avec tous les partenaires du Québec, du Canada et des autres pays qui reconnaissent la coopération comme une formule d'avenir. Ils veulent ainsi bâtir une société ouverte sur le monde et confiante en son propre avenir.

Conseil de la coopération du Québec

LE PRÊT À L'HABITATION

LA LOCOMOTIVE DES SERVICES FINANCIERS DESJARDINS

.....
CLAUDE MOQUIN ET PIERRE BELZILE

Fort d'une tranche d'environ 40 % des prêts à l'habitation, le Mouvement Desjardins pourrait se reposer sur ses lauriers. Mais ce serait oublier que, simplement pour conserver sa part, Desjardins doit, cette année seulement, augmenter de deux milliards de dollars son portefeuille de prêts. La tâche qui attend les équipes de vente du réseau est donc très importante. Elles auront besoin de l'appui de tous, y compris celui des dirigeants et des dirigeantes qui, à titre de représentants de la caisse, doivent témoigner, ne serait-ce qu'auprès de leurs proches, de la qualité des services offerts par Desjardins.

Le prêt à l'habitation, c'est important pour les Québécois qui veulent devenir propriétaires de leur logement. C'est également important pour les caisses Desjardins qui détiennent à leur actif un montant de plus de 20 milliards de dollars. À la fin de 1984, le prêt à l'habitation faisait un peu la gloire du Mouvement des caisses Desjardins, alors que la part du marché de ce secteur d'activité atteignait quelque 46 %. Mais l'accroissement des activités des concurrents sur le marché intérieur et un changement d'orientation de la part des caisses ont fait chuter la part de marché à 38,6 %, à la fin de 1990.

Devant ces résultats, les dirigeants du Mouvement ont décidé, en 1990, d'axer leurs efforts à nouveau sur le prêt à l'habitation en raison du niveau de rentabilité qu'il procure à la caisse et de la valeur qu'il représente comme élément moteur dans la fidélisation des membres à la caisse. Le prêt à l'habitation constitue aussi une des activités privilégiées par la caisse Desjardins pour favoriser l'enrichissement de ses membres, soit une des raisons d'être de la coopérative d'épargne et de crédit.

Un service haut de gamme

Aujourd'hui, en juin 1992, le marché du prêt à l'habitation est toujours reconnu comme la *locomotive* de la

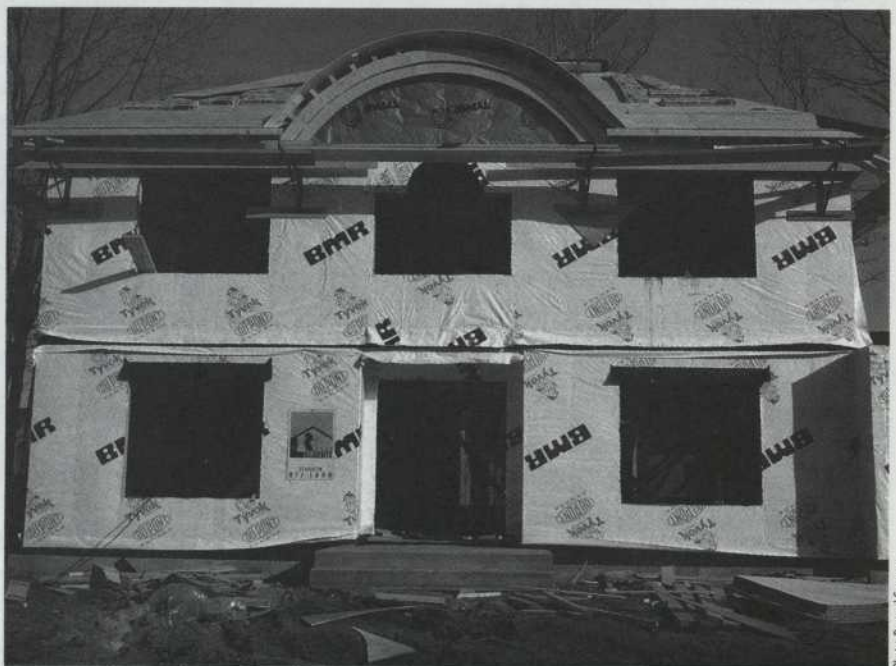


Photo: Bernard Soman

UN EXEMPLE DE MOBILISATION

Au début du mois de février, la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec conviait les équipes de vente de chacune de ses caisses affiliées à une journée Habitation. «Nous voulions stimuler les troupes en préparation de notre campagne habitation», explique Martin Chouinard, conseiller en développement à la direction Mise en marché de la fédération.

La journée Habitation est constituée en fait de trois demi-journées. Les caisses affiliées à la fédération sont réunies en trois groupes qui se présentent chacun pour une demi-journée. Chaque séance débute par une conférence qui permet de bien cerner les enjeux et les objectifs de la campagne habitation. Par la suite, les participants peuvent visiter quelques stands qui décrivent, entre autres, la gamme des services Desjardins reliés à l'habitation ou encore les services offerts par les compétiteurs.

Pour le dernier volet de la demi-journée, les participants se réunissent en petits groupes de discussion. D'un côté, les responsables des équipes de vente échangent sur la gestion proprement dite des employés affectés à la sollicitation et à la vente. De l'autre, ces employés partagent leurs expériences et leurs approches. Le tout se termine par une séance plénière.

La journée Habitation comporte aussi un important volet formation puisque les organisateurs avaient préparé certains documents et des outils de travail, comme un modèle de sollicitation téléphonique et une grille de suivi des dossiers. Mais, au-delà de ces moyens concrets, la journée Habitation a sans doute fait en sorte que les gens de caisse se sentent moins isolés dans leur caisse respective.

gamme des services financiers Desjardins. C'est pourquoi chaque dirigeant, gestionnaire et employé de caisse doit miser sur le prêt à l'habitation en vue de mieux fidéliser les membres.

Les spécialistes reconnaissent que le prêt à l'habitation Desjardins occupe le haut de la liste des meilleurs produits. Une grille d'analyse permet en effet d'affirmer que le prêt à l'habitation de la caisse Desjardins est le plus souple sur le marché et qu'il devance par plusieurs échelons les produits des compétiteurs. Ainsi, chaque dirigeant et chaque employé a raison d'être fier de ce produit. En y ajoutant l'assurance prêt et l'assurance invalidité, la gamme des services financiers à l'habitation concrétise ainsi le concept *Tout sous un même toit*.

Alors que nous entrons dans la période estivale, la caisse Desjardins est au cœur d'une activité fébrile en matière de prêt à l'habitation. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne le renouvellement des emprunts

hypothécaires et les tentatives pour «rapatrier» les emprunts hypothécaires des membres qui ont été attirés par les compétiteurs. Ces activités sont importantes pour les caisses puisqu'elles procureront des entrées de revenus qui se chiffreront par plusieurs dizaines de millions de dollars d'ici la fin de la présente année.

Accompagner les membres

Chaque caisse réussit à conserver la très grande majorité de ses membres emprunteurs lors du renouvellement. Cependant, il y a toujours lieu d'améliorer le taux de renouvellement de chacune d'elles.

De nombreux membres changent de quartier ou de localité chaque année. Il faut toujours les accompagner et les aider à transférer leurs emprunts hypothécaires à l'intérieur du réseau Desjardins. En plus, il est important de s'assurer que chacun de nos membres soit satisfait du service qui lui est offert dans la caisse. C'est en donnant à chaque membre la qualité de service qu'il s'attend de

Chaque caisse réussit à conserver la très grande majorité de ses membres emprunteurs lors du renouvellement.

Cependant, il y a toujours lieu d'améliorer le taux de renouvellement de chacune d'elles.

recevoir que nous nous assurerons de sa fidélité à Desjardins.

Pour la caisse, les services financiers à l'habitation sont des outils importants qui assurent un niveau de rentabilité basé sur ses besoins en capitalisation. À son tour, cette rentabilité permet de mieux répondre aux attentes des membres. Dans la structure financière de la caisse, le rôle des prêts hypothécaires, surtout ceux qui sont assurés avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement, représente un atout sur lequel il faudra miser dans un proche avenir.

Comme dirigeant ou gestionnaire de la caisse, il faut bien voir toute l'énergie qu'on devra consacrer à la mise en marché des services financiers Desjardins. Dans un contexte de décloisonnement des marchés financiers, une connaissance toujours améliorée des attentes des membres est essentielle tout comme la mise en place de nouveaux moyens pour rapprocher les services de la caisse de ses membres, que ce soit par l'intermédiaire du téléphone, du démarchage, ou autrement.

En somme, les succès obtenus avec le prêt hypothécaire jusqu'à aujourd'hui sont le résultat d'efforts concertés et cohérents. Les prochaines années pourraient se révéler encore plus exigeantes. Nous avons à conserver une relation privilégiée avec nos membres, basée sur la confiance et la compétence de notre personnel. C'est la façon de parvenir à une croissance rentable, tout en assurant nos membres qu'ils trouveront toujours de précieux conseils à leur caisse.

LA CAISSE DU VIEUX-QUÉBEC

AU COEUR D'UN QUARTIER HISTORIQUE

BERNARD SAMSON

Située au cœur du plus ancien quartier en Amérique du Nord, la Caisse populaire Desjardins du Vieux-Québec fait preuve de souplesse et d'imagination pour mieux vivre au rythme des saisons.

De sa fondation, en novembre 1948, jusqu'en septembre 1991, la Caisse populaire Desjardins du Vieux-Québec portait le nom de sa paroisse, Notre-Dame-de-Québec. «Notre nouveau nom, Caisse populaire Desjardins du Vieux-Québec, est plus représentatif», croit Jocelyn Gilbert qui, à 33 ans, a travaillé à la Fédération de Québec

puis à la Confédération avant d'être nommé directeur de la caisse au moment où elle changeait de nom. «Ainsi, précise-t-il, nous positionnons la caisse comme seule institution Desjardins *intra muros* du Vieux-Québec et nous identifions clairement le marché que nous desservons.»

Le jeune directeur général explique que la particularité de cette caisse lui vient de son enracinement au cœur du plus ancien quartier en Amérique du Nord: «Le Vieux-Québec est truffé de sites historiques, de restaurants, d'auberges, de galeries... et il reçoit près de quatre millions de touristes annuellement. Quand le tourisme va tout va. En s'adaptant à son milieu, la caisse du Vieux-Québec évolue d'une façon très particulière.»

De nombreuses particularités

Et ça saute aux yeux! Dans un quartier historique, où les normes de construction et de restauration demeurent très strictes, la caisse du Vieux-Québec est probablement la seule caisse de tout le Mouvement Desjardins qui loge sur cinq étages. «Cela ne nous cause pas de problème particulier, dit Jocelyn Gilbert. Avec l'ascenseur...» Ainsi,



Sise au coin des rues Sainte-Anne et des Jardins, la Caisse populaire Desjardins du Vieux-Québec est véritablement au cœur de son territoire.

on trouve le secteur courant au rez-de-chaussée, la voûte et le traitement des dépôts de nuit au sous-sol, la direction générale et l'administration au premier étage, le secteur conseil aux particuliers et aux entreprises au deuxième et le salon des employés ainsi que la salle du conseil d'administration au troisième et dernier étage.

Autres particularités remarquables, la caisse a un guichet automatique piétonnier, exposé aux qua-

tre vents, qui donne directement sur la rue Sainte-Anne, et un bureau de change étranger autonome. Du début de juin à la fin d'octobre, ces guichets sont ouverts 12 heures par jour, 7 jours par semaine. «Notre bureau de change est le plus important de tout le réseau des caisses Desjardins, souligne Guy Denis, directeur des services courant et administratif de la caisse. Nous gardons les 12 devises les plus courantes, mais le dollar américain (60 %), le franc français (20 %) et le yen japonais (5 %) représentent la presque totalité des transactions.» L'an dernier le volume transigé au comptoir de change dépassait les 15 millions (en dollars canadiens) et ajoutait plus de 200 000 \$ aux revenus de la caisse!

Au rythme du tourisme

Toutefois, ce qui distingue le plus la caisse du Vieux-Québec demeure impalpable. «Chez nous, le cycle saisonnier des activités touristiques est très prononcé, souligne Guy Denis. De juin à septembre, nous triplons notre volume de transactions au comptoir; 80 % des gens qui s'y présentent ne sont pas membres de l'institution. Nous

nous sommes habitués à travailler avec des vacanciers, ajoute-t-il. Pour répondre à cet afflux de visiteurs, nous devons engager quatre ou cinq étudiants durant la saison estivale et modifier l'horaire de nos caissiers.»

De plus, comme les pêcheurs de la Gaspésie qui empochent presque tous leurs revenus pendant une courte période de l'année, les commerces du Vieux-Québec réalisent plus de 60 % de leur chiffre d'affaires en trois mois, du 15 juin au 15 septembre. «Notre portefeuille de prêts se concentre à 60 % dans le commercial, affirme Jocelyn Gilbert. Dans ce secteur, nous sommes très présent dans le quartier. Avec toute la prudence qui s'impose, nous devons donc composer avec des marges de crédit qui se gonflent pendant la saison morte... et parfois, aussi, avec des étés gris qui déteignent infailliblement sur les résultats financiers de nos commerçants.»

Aujourd'hui, l'actif de la Caisse Desjardins du Vieux-Québec dépasse les 45 millions de dollars. Au cours des 6 dernières années, il s'est accru de 26 millions, en grande partie avec des prêts de type commercial. L'histoire de cette caisse, qui éclipse les rares banques encore en activité dans le quartier, reflète un beau succès de coopération. À rebours, on voit que sa vitalité lui est rendue, comme un juste tribut de ses engagements envers son milieu.

«Je me souviens de nos modestes débuts», rappelle Gérard Dutil, 84 ans, un des fondateurs, qui a toujours siégé – et qui siège toujours – au conseil d'administration de la caisse. «Nous avons lancé cette caisse populaire afin d'aider de petits épargnants à qui les banques refusaient de prêter. La première année, en 1948-1949, la caisse n'ouvrait que deux soirs par semaine; elle logeait au 87, rue Sainte-Anne, dans un local de 10 pieds sur 18 qu'elle louait 15 \$ par mois. Les banques étaient partout dans le quartier et les professionnels ne fréquentaient pas la caisse. En 1950, nous n'avions que 28 300 \$ en dépôts...»

Au cœur du développement de son quartier

Jacques Joli-Cœur habite le quartier latin depuis plus de 30 ans et siège au conseil d'administration de la caisse depuis 1973. Il le préside depuis 1977. «En 1950, rappelle-t-il, le quartier latin abritait 8000 personnes. Il n'en compte plus que 4000 aujourd'hui. Pendant les années 1980, ajoute-t-il, nous étions la seule institution financière intéressée à l'avenir du quartier. Notre caisse n'a pas hésité à prendre des risques et à faire confiance aux gens qui voulaient s'installer ou établir un commerce dans le quartier.»

Des exemples? Il y en a des dizaines: de Serge Bruyère, le célèbre restaurateur qui a servi Richard Nixon, la princesse Diana et Javier Pérez de Cuellar, ex-secrétaire général des Nations Unies, à Gilbert Tourville et Vallier Dufour, qui ont vendu le petit Café Loft pour lancer l'Aviatic Club, à la gare du Palais, en 1989, aujourd'hui devenu le restaurant-bar le plus «in» à Québec. «Les responsables du crédit commercial à la caisse du Vieux-Québec croyaient en notre projet et ils ont fait des pieds et des mains pour qu'il soit accrédité par la Fédération de Québec», reconnaît Gilbert Tourville.



Jocelyn Gilbert, directeur général, et Isabelle Gagné, directrice Secteur conseil aux particuliers et aux entreprises, entourent le célèbre chef Serge Bruyère, un des nombreux restaurateurs membres de la caisse du Vieux-Québec.

«En 1988, en collaboration avec la Caisse populaire de Québec, nous avons consenti un financement de 2,8 millions sur le complexe immobilier regroupant la Coopérative des artisans et commerçants du quartier Petit-Champlain», souligne Isabelle Gagné, directrice Secteur conseil aux particuliers et aux entreprises. Normand Chatigny, directeur général de cette coopérative, précise que les caisses Desjardins se sont engagées dès 1985: «La Fédération de Québec avait alors déposé une offre d'achat qui gelait la vente des 23 propriétés de la rue Petit-Champlain, relate-t-il. Elle permettait ainsi aux artisans de former une coopérative et de racheter le tout, le 31 décembre 1985. On parle d'intercoopération, en voilà un exemple, conclut-il... une approche différente de celle des banques.»

Mais l'engagement de la caisse du Vieux-Québec ne s'arrête pas là. Elle agit aussi comme partenaire d'institutions culturelles tels le Festival international d'été de Québec, l'Orchestre symphonique de Québec, le Musée du Séminaire, le Musée de la civilisation... En 1991, les dons et souscriptions sociales de la caisse totalisaient 41 000 \$, soit 0,12 \$ par 100 \$ d'actif. «Un taux bien supérieur à la moyenne des caisses», affirme Jocelyn Gilbert.

Pour Jacques Joli-Cœur, la consolidation et l'avenir du Vieux-Québec sont déjà assurés. Il parle du Château Frontenac, qui investit 35 millions de dollars pour rénover le bâtiment, construire un centre de santé et ajouter 60 nouvelles chambres. Il souligne la restauration de l'édifice Holt Renfrew, du palais Montcalm, du Capitole, de l'Institut canadien et des anciennes casernes que l'Hôtel-Dieu exploitait comme stationnement. Il salue le retour de l'école d'architecture de l'Université Laval dans le quartier et le grand projet d'un musée de la Nouvelle-France au Petit Séminaire. Avec ça, et tout le reste, les perspectives d'avenir de la Caisse populaire Desjardins du Vieux-Québec sont elles aussi plutôt réjouissantes.

PRIX ANNUELS DESJARDINS

À la fin d'avril, le Mouvement Desjardins a remis ses Prix annuels Desjardins pour la 16^e année consécutive. Cinq organismes bénévoles ont ainsi reçu, chacun, une bourse de 7500 \$ tandis que 4 autres ont obtenu une mention de 2500 \$.

Les Prix annuels Desjardins sont constitués des prix Alphonse-Desjardins et des prix Alfred-Rouleau. Les premiers soulignent la réalisation d'une activité à caractère communautaire, novatrice et exemplaire par un organisme à but non lucratif. Les seconds récompensent la persévérance de certains organismes dans leur engagement social.

Prix Alphonse-Desjardins

Le lauréat du prix Alphonse-Desjardins dans la catégorie «Service à la communauté» est Moisson Montréal. Cet honneur lui revient pour la portée sociale de son action humanitaire qui consiste à récupérer la nourriture de manufacturiers et de grossistes, à l'entreposer et à la distribuer gratuitement à plus de 150 organismes de dépannage pour les démunis.

Dans la même catégorie, une mention a été décernée au Réseau Enfants Retour, de Saint-Laurent. Ce service assiste, conseille et soutient les parents dont les enfants sont portés disparus. Depuis 7 ans, cet organisme a contribué à la localisation et au retour de 81 enfants disparus au Canada, aux États-Unis et en Europe.

Dans la catégorie «Environnement», la Fondation Robert-Giffard a décroché le premier prix. La Fondation a mis sur pied un programme de récupération et de recyclage des papiers, cartons et plastiques à l'hôpital Robert-Giffard. Aucune mention n'a été accordée dans cette catégorie.

Dans la catégorie «Culture et patrimoine», le Club Optimiste de Saint-Thomas-d'Aquin a reçu la bourse de 7500 \$ pour son jeu culturel «Opti-génies». Ce jeu s'adresse aux jeunes de 9 à 12 ans et fait appel à la recherche, à la mémoire et au travail d'équipe.



Jocelyn Proteau et Claude Béland entourent Gérard Labelle et John Pasquini, respectivement président et directeur général de Moisson Montréal.

La Joujouthèque Hochelaga-Maisonneuve a mérité une mention pour son caractère original. Cette «bibliothèque de jouets» fonctionne grâce à la récupération et au recyclage. Elle vise à rendre accessible au plus grand nombre de familles cet élément essentiel au développement de l'enfant: le jeu.

Dans la catégorie «Développement coopératif et économique», la coopérative de travailleurs Horisol, de Saint-Jean-Port-Joli, a remporté la palme. Cette coopérative favorise l'intégration de personnes handicapées au marché du travail.



Yvan Caron et Claude Béland posent en compagnie de Yvan Vigneault et Sylvio R. Pelletier, directeur général et président de Horisol.

Le Fonds d'intervention-jeunesse du Syndicat des travailleurs de l'enseignement de l'Est du Québec (STEEQ) a obtenu la mention pour ses projets de création d'emplois. Depuis 5 ans, le STEEQ a subventionné 63 projets de création d'emplois chez les jeunes de 15 à 30 ans. Ces subventions, qui totalisent 103 400 \$, ont permis la création de 21 emplois à temps plein et de 15 emplois saisonniers.

Prix Alfred-Rouleau

Le lauréat du prix Alfred-Rouleau est un modèle de persévérance. L'Accueil Bonneau, de Montréal, aide des itinérants et des personnes seules depuis 115 ans. Cet organisme offre aux défavorisés la nourriture, le vêtement, le logement ainsi que des services de réhabilitation et de réinsertion sociale.

Le Cercle des jeunes naturalistes de Montréal a reçu une mention pour ses 60 ans de contribution à la cause de l'environnement. Par ses activités, le Cercle éveille les jeunes de 8 à 17 ans à la découverte et à l'interprétation de la nature et les initie aux sciences naturelles.



LIBRE-ÉCHANGE CANADA - ÉTATS-UNIS - MEXIQUE

UN DÉFI POUR NOS ENTREPRISES

Le 15 avril dernier, Investissement Desjardins conviait environ 75 personnes à un colloque sur le libre-échange Canada - Mexique - États-Unis. «Nous avons l'habitude, explique Pierre Brunet, premier vice-président Investissement et Développement à la Société d'investissement Desjardins, de réunir une fois ou deux par année les gens d'affaires avec qui nous avons des liens ou avec qui nous pourrions en établir éventuellement.» Ces rencontres permettent à tous d'échanger sur différents sujets relatifs aux affaires et favorisent les contacts entre partenaires éventuels. Pour l'occasion, la filiale de Desjardins avait invité une brochette de conférenciers à faire des présentations sur les conséquences du libre-échange à trois.

En début de rencontre, Yves St-Maurice, économiste à la Confédération, a expliqué que les échanges commerciaux Canada-Mexique ne sont pas très importants actuellement. Ils représentent moins de 1 % du commerce international canadien. Environ 80 % des échanges entre les deux pays se font sans obstacle. Selon lui, la mise en place d'une zone de libre-échange entre le Mexique, le Canada et les États-Unis ne devrait pas avoir d'effets négatifs très prononcés sur l'économie canadienne. «Une étude américaine, a-t-il précisé, prévoit que le Canada pourrait perdre environ 4000 emplois, ce qui est relativement peu lorsqu'on sait que, seulement pour le premier trimestre de 1992, ce sont 128 000 personnes qui se sont retrouvées au chômage au Canada.»

Il estime que le Canada aurait cependant beaucoup à perdre à ne pas joindre l'entente tripartite. En effet, dans l'éventualité où Américains et Mexicains s'entendraient sans le Canada, les États-Unis pourraient de-

venir une base d'affaires vers le Mexique très intéressante pour des entreprises étrangères, européennes ou asiatiques. Ces entreprises profiteraient de la zone de libre-échange américano-mexicaine et ce serait autant d'investissements étrangers qui échapperaient au Canada.

Gérard Latulippe, délégué du Québec à Mexico, a ensuite expliqué aux invités que l'ouverture des frontières mexicaines constitue une occasion historique. Ce pays a en effet une longue tradition de fermeture aux investissements étrangers. M. Latulippe voit de nombreuses occasions d'affaires au Mexique pour les entreprises québécoises, à condition toutefois que celles-ci fassent des efforts pour s'adapter et comprendre la réalité mexicaine. «Le marché mexicain n'est pas aussi facile à aborder que le marché américain. Les différences culturelles sont plus marquées», a-t-il expliqué en substance. Par exemple, les petites et moyennes entreprises mexicaines, souvent à propriété familiale, n'accordent pas autant d'importance à la qualité des produits de ses fournisseurs que le font les PME québécoises. Pour elles, le faible prix est un facteur plus décisif. Par contre, les grandes entreprises mexicaines ont des critères qui s'approchent plus des nôtres.

Enfin, pour M. Latulippe, contrairement à ce que plusieurs pensent, les bas salaires versés aux travailleurs mexicains ne constituent pas un réel avantage. «Ils sont peu payés parce qu'ils sont peu formés», a-t-il soutenu en expliquant qu'une compagnie doit prévoir d'importants coûts de formation de la main-d'œuvre nécessaires pour augmenter la productivité et la qualité du travail.

Une leçon d'humilité

D'ailleurs, une des premières erreurs des entreprises qui abordent le marché mexicain est de s'imaginer que le

Mexique ne compte que des entreprises de petite taille. Certaines n'ont rien à envier à leur vis-à-vis canadiennes, comme l'ont clairement illustré les entreprises invitées à faire part de leur expérience mexicaine. Ainsi, Molson O'Keefe, par l'entremise de sa filiale Boissons Santa Fe, a une entente de distribution avec la brasserie Modelo. Or, la brasserie Modelo a une capacité de production qui équivaut sensiblement à celles de Labatt et de Molson O'Keefe mises ensemble. Incidemment, à l'exception des bières américaines bon marché, la Corona est la bière importée la plus vendue au Québec.

«Nous avons eu une leçon d'humilité dès le départ» a confié Jean-René Halde, p.-d.g. de Culinar. La filiale d'Investissement Desjardins était intéressée à acquérir une entreprise mexicaine dans le secteur de la biscuiterie. Après information, la seule compagnie qui attirait Culinar était en fait un joueur de trois à quatre fois plus imposant que Culinar elle-même.

Jusqu'ici, très peu d'entreprises québécoises ont réussi à prendre pied au Mexique. Les efforts à consentir sont parfois énormes comme en témoigne l'expérience des Produits horticoles Fafard. Cette entreprise a dû s'associer avec le Groupe Roche et les Serres Harnois pour démarrer rien de moins qu'un projet de culture en serre. «Les Mexicains voulaient une preuve concrète que l'utilisation des produits horticoles à base de tourbe pouvait augmenter la productivité», a raconté Réal Fafard, président de la compagnie.

En bref, le colloque d'Investissement Desjardins a donné un bon aperçu des particularités du marché mexicain. Il a aussi permis aux gens d'affaires présents de prendre conscience des efforts à consentir pour se tailler une place dans une économie de plus en plus mondiale.

LES VALEURS DE GESTION DESJARDINS

MICHEL FECTEAU

Les dirigeants ont profité du 15^e Congrès du Mouvement Desjardins pour réaffirmer leur attachement à nos valeurs permanentes et pour réitérer leur volonté de les faire connaître et partager parmi les dirigeants et les employés. Mais quelles sont ces valeurs et quelle importance doit-on leur accorder dans une organisation? Michel Fecteau, conseiller en formation à la Confédération, esquisse une réponse inspirée de sessions de formation données au Centre de formation Desjardins.

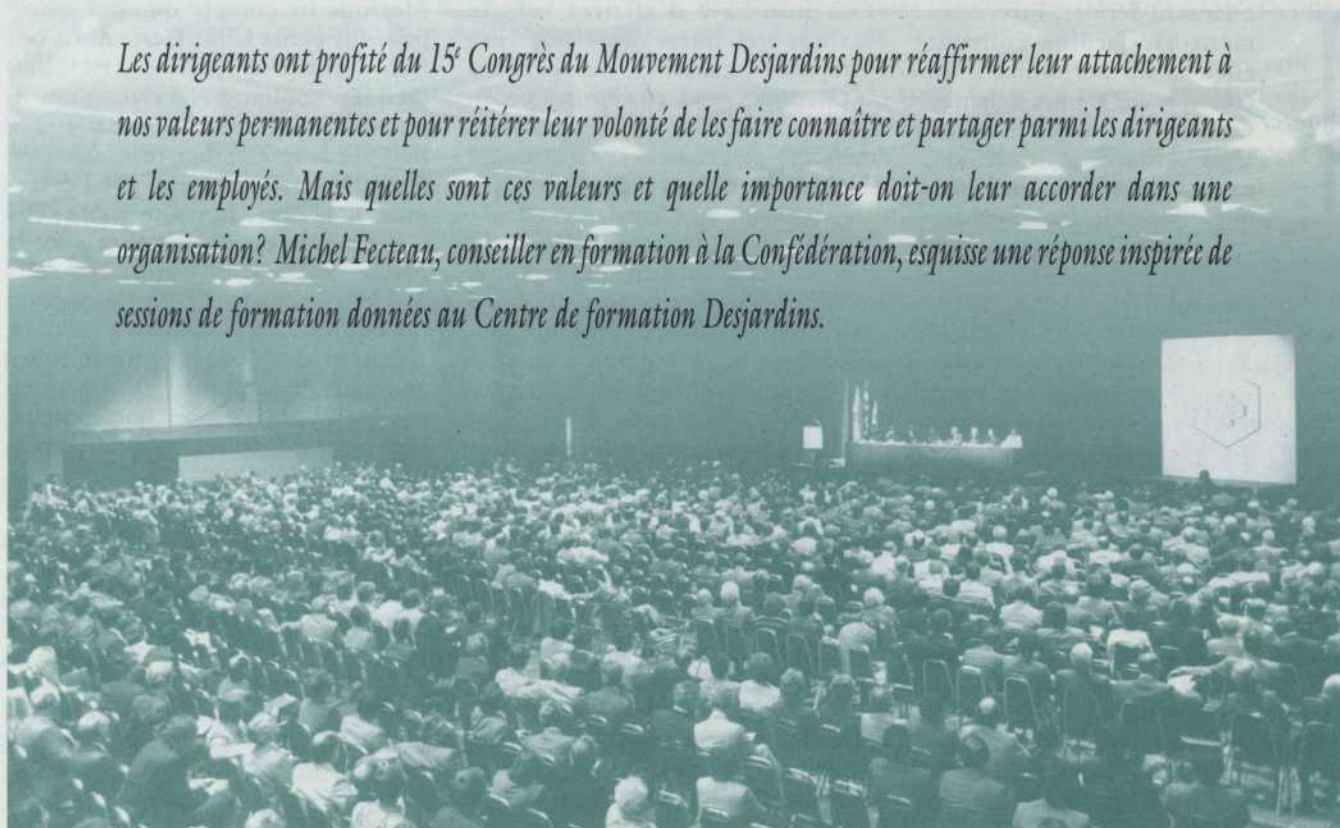


Photo: E. Guillet

Pour répondre à cette double question, il faut d'abord définir le mot «valeur». La plus simple et aussi la plus claire est probablement celle-ci: une valeur, c'est une idée stimulante qui nous pousse à l'action.

Selon cette définition, les valeurs sont donc à la base même de la motivation et de la mobilisation. Les organisations qui doivent encore compter sur leurs ressources humaines pour survivre et pour prospérer doivent aussi se préoccuper obligatoirement des valeurs présentes chez leurs employés, parce que ces valeurs orientent les actions de ces employés.

Dans leur insistance à protéger les valeurs de Desjardins, les dirigeants sont bien loin de faire preuve de résistance au changement. Ils démontrent plutôt la volonté de faire face à un environnement en constante évolution. Ils réaffirment l'importance de gérer la culture propre à Desjardins et ils démontrent leur confiance en sa capacité d'unir et de rassembler. Ce faisant, ils rejoignent l'avis d'experts comme Omar Aktouf, profes-

seur à l'École des hautes études commerciales, à Montréal, qui écrivait: «On a dû redécouvrir cette évidence (...) parce que de redoutables concurrents, comme le Japon, l'ex-Allemagne de l'Ouest ou la Suède, imposent la nécessité de recourir à l'adhésion active des employés. Leurs simples discipline et obéissance ne sont plus suffisantes pour demeurer parmi les gagnants, dans une bataille économique désormais mondialisée¹.»

Un questionnaire révélateur

Les moyens de vérifier à quel point les valeurs permanentes de Desjardins sont partagées par ses dirigeants et ses employés ont été peu utilisés jusqu'ici, bien qu'ils soient relativement simples. Pourtant, ces valeurs constituent la personnalité même de l'organisation et l'âme de sa véritable philosophie de gestion.

Une session sur la culture organisationnelle donnée au Centre de formation Desjardins (anciennement

1. AKTOUF, Omar. «Mobilisation des personnes, management et culture d'entreprise», *Qualité totale*, printemps 1992, p. 13.

LES VALEURS PERMANENTES DE DESJARDINS

1. L'argent au service du développement humain
2. L'engagement personnel
3. L'action démocratique
4. L'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative
5. La solidarité avec le milieu

l'ICD) offre cependant des indications intéressantes sur les valeurs propres à Desjardins. Cette session rassemble principalement des gestionnaires, mais aussi des professionnels et des dirigeants de toutes les instances du Mouvement Desjardins. Elle fait suite à la session sur la coopération, à laquelle la plupart des participants se sont inscrits un ou deux ans plus tôt.

Dans le cadre de cette session, chaque participant doit nommer, individuellement, ce qu'il considère comme les sept ou huit caractéristiques d'une entreprise «gagnante» ou d'une entreprise «idéale». Par la suite, en atelier de quatre ou cinq personnes provenant de diverses composantes de Desjardins, les participants doivent s'entendre autour des deux ou trois caractéristiques qui dominent dans leur groupe respectif.

Cet exercice doit nous fournir, et nous fournit effectivement, les valeurs de gestion ou les valeurs d'entreprise que privilégient les participants, soit ce qui les conduit à l'action, ce qui les motive dans leur travail. Le résultat est étonnant.

Depuis trois ans, nous recevons avec régularité et constance les mêmes réponses, venant de groupes hétéroclites autant par leurs fonctions que par leur provenance au sein du Mouvement Desjardins. Qu'ils soient directeurs généraux de Richelieu-Yamaska, dirigeants de Montréal, professionnels de Lévis ou directeurs de l'Estrie, tous s'entendent presque inévitablement sur les caractéristiques suivantes (que nous donnons d'ailleurs en vrac, sans aucun ordre d'importance).

L'entreprise «idéale», c'est une entreprise:

- à l'écoute des besoins de ses usagers
- dont la mission et les valeurs sont bien définies
- en bonne santé financière
- où les communications sont claires et systématiques
- dont les produits et les services sont concurrentiels et de qualité
- dotée d'une bonne planification stratégique et d'objectifs clairs
- engagée dans le développement de son milieu
- capable de mobiliser son personnel
- qui offre à son personnel des possibilités de formation et de développement
- innovatrice

Une culture forte et partagée

Que peut-on conclure de cet exercice? D'abord, qu'il y a certainement une culture forte chez Desjardins, et qu'elle est solidement partagée par tous. Ensuite, que les valeurs d'entreprise sont les mêmes chez les dirigeants, les cadres et les professionnels de tous les niveaux.

Quel rapport y a-t-il entre cette culture d'entreprise et les valeurs permanentes que les dirigeants veulent raffermir chez Desjardins? Premièrement, on ne peut espérer inculquer les valeurs permanentes de Desjardins sans tenir compte de la culture, donc des valeurs déjà en place dans l'organisation, surtout lorsqu'elles sont partagées aussi solidement que nous ont semblé l'être les valeurs d'entreprise exprimées dans notre session. Deuxièmement, il faut bâtir sur les valeurs déjà en place dans le milieu pour asseoir les valeurs permanentes que préconisent les dirigeants. En somme, ces valeurs sont proches l'une de l'autre et plusieurs valeurs d'entreprise rejoignent aisément les valeurs permanentes.

Sans qu'elle ne soit nommée explicitement, l'action démocratique peut fort bien s'accommoder de caractéristiques comme «à l'écoute des besoins des usagers» et «où les communications sont claires et systématiques», d'autant plus que, dans la coopérative, le patron est aussi propriétaire-usager. La solidarité avec le milieu trouve parfaitement son expression dans la particularité «engagée dans le développement de son milieu». L'argent au service du développement humain trouve son écho dans plusieurs énoncés qui manifestent une préoccupation pour l'humain.



Photo: Clément Allard

L'entreprise «idéale» est celle qui, entre autres, est à l'écoute des besoins de ses usagers et qui offre des produits et des services concurrentiels.

Moins scientifique sans doute, et certainement plus instinctif et empirique est le lien que mes collègues et moi faisons rapidement entre nos participants et les valeurs permanentes de Desjardins: sitôt nommées et expliquées, celles-ci rallient et enthousiasment!

DE PROFONDS CHANGEMENTS SE DESSINENT AUX ÉTATS-UNIS

.....

LOUIS GARNEAU

Yves Morency, directeur Études stratégiques et économiques à la Confédération des caisses Desjardins, a passé trois semaines aux États-Unis récemment, à l'invitation du United States Information Service. Chaque année, cette agence gouvernementale américaine invite entre 1000 et 1500 étrangers à visiter, par petits groupes, les États-Unis pour qu'ils rencontrent des Américains de plusieurs milieux (politiciens, membres de groupes de pression, chefs d'entreprise, universitaires, etc.) et se familiarisent avec le pays.

Au cours des dernières années, ces visiteurs étaient le plus souvent des Européens et des Asiatiques mais, compte tenu des enjeux qui entourent l'accord de libre-échange entre les deux pays, les Américains ont décidé de remettre le Canada au programme. Entre le 25 janvier et le 15 février derniers, M. Morency ainsi que John O'Grady, un économiste-consultant pour le Nouveau Parti démocratique (NPD) ontarien, et Stewart Culbertson, sous-ministre adjoint aux Pêches et à l'Alimentation en Colombie-Britannique, ont séjourné dans cinq villes américaines – Washington, Pittsburgh, El Paso, Portland (Oregon) et New York – pour prendre le pouls des Américains relativement au commerce international. M. Morency a confié à *La Revue Desjardins* les impressions qu'il retient de ce séjour.

«Malgré une résistance qui est perceptible surtout chez les politiciens, les Américains s'ouvrent de plus en plus au commerce international.» C'est le constat principal que fait Yves Morency de son voyage. «Il ne faut pas oublier que le commerce international est une préoccupation relativement nouvelle aux États-Unis, ajoutait-il. L'économie américaine s'est développée en "serre chaude", dans un important marché commun d'États. Même si les choses sont en train de changer, les exportations ne représentent encore qu'environ 10 % du produit intérieur brut américain.»

Premier arrêt: Washington, histoire de connaître les vues de l'administration américaine, des élus et des lobbies (syndicats, associations patronales, corporations professionnelles, etc.) qui gravitent autour d'eux. «De façon générale, j'ai l'impression que l'administration américaine est favorable au développement du commerce interna-

tional, mentionne M. Morency, mais que les politiciens le sont moins, en bonne partie à cause des fortes pressions qu'ils subissent, particulièrement en cette période électorale.»

Pittsburgh: la renaissance d'une ville

Deuxième arrêt: Pittsburgh, une agglomération semblable à celle de Montréal, qui est devenue un symbole de la renaissance, par la concertation, d'une ville en déclin. Il y a une trentaine d'années à peine, Pittsburgh tirait sa prospérité presque uniquement de l'acier. Puis est venu



Photo: Ghislain Des Rosiers

Yves Morency a l'impression que l'administration américaine est favorable au développement du commerce international mais que les politiciens le sont moins à cause des fortes pressions qu'ils subissent.

le déclin: cette industrie s'est effondrée, entraînant avec elle 150 000 emplois.

«Au début des années 1980, tous les agents de la région – entreprises, gouvernements et milieu universitaire – se sont concertés pour relancer la ville, indique M. Morency. La base industrielle est maintenant plus diversifiée; Pittsburgh est l'une des plus importantes villes américaines en ce qui a trait à la technologie de pointe. Les villes québécoises ou canadiennes qui doivent leur existence à une industrie unique en déclin auraient intérêt à s'inspirer de Pittsburgh.»



Superstock. Quatre par cinq / Edward Wilson

L'effondrement de l'industrie de l'acier a causé la perte de 150 000 emplois à Pittsburgh. Depuis le début des années 1980, la ville connaît cependant une véritable renaissance qui s'appuie sur la diversification de son économie.

La ville a maintenant récupéré les 150 000 emplois perdus. Mais, pour Pittsburgh, la relance a eu un prix: une masse salariale réduite d'environ 3 G\$. «Les gens de Pittsburgh, estime M. Morency, considèrent maintenant que la qualité de vie est faite d'autres choses que de gros salaires.»

Le séjour à Pittsburgh a aussi permis à Yves Morency de constater que le bénévolat est très développé aux États-Unis. «L'État étant très peu interventionniste, les gens n'ont finalement d'autre choix que de s'engager, souligne-t-il. Mais cela n'a pas toujours des résultats heureux. Dans le secteur de l'éducation, par exemple, les parents bénévoles participent notamment à l'achat d'équipement et à la définition des programmes. Il est permis de penser que l'engagement des parents n'a pas le même effet dans les quartiers défavorisés que dans les quartiers riches. C'est un phénomène qui a tendance à perpétuer les inégalités.»

Portland: l'approche client

La visite à Portland, en Oregon, avait pour objectif de voir comment un État américain situé près de la frontière canadienne vivait l'accord de libre-échange. Mais ce sont plutôt les relations commerciales qu'entretient l'Oregon avec le Japon qui ont retenu l'attention d'Yves Morency.

«Nous avons visité une entreprise qui produit du bois d'œuvre et qui écoule 95 % de sa production au Japon, mentionne M. Morency. Le propriétaire a une approche client: comme les normes japonaises sont différentes des normes nord-américaines, pour la coupe du bois notamment, un groupe de Japonais a passé six mois à son entreprise, à ses frais évidemment, pour s'assurer que les employés comprennent bien leurs exigences. Il y a quelques mois, l'entreprise s'est lancée dans la construction de maisons usinées destinées au marché japonais: une famille japonaise est venue passer quelques se-

maines dans l'une de ces maisons pour s'assurer que le produit correspond bien aux attentes des clients.»

El Paso: les maquiladoras

Arrêt suivant: El Paso, une ville située tout près de la frontière du Mexique, plus particulièrement de Juarez où foisonnent les *maquiladoras*, ces entreprises étrangères (pour la plupart américaines) établies au Mexique, tout près de la frontière américaine, pour profiter de la main-d'œuvre à bon marché.

«Les *maquiladoras* emploient environ 500 000 Mexicains, mais ces entreprises ne procurent pas au Mexique tous les avantages escomptés, estime Yves Morency. À part les salaires, qui sont d'ailleurs peu élevés et que les Mexicains vivant près de la frontière dépensent en bonne partie aux États-Unis, le Mexique en retire peu, si ce n'est des problèmes additionnels de pollution. De plus, l'exode des Mexicains vers les États-Unis se poursuit et ne s'arrêtera que dans la mesure où l'écart entre les salaires payés dans les deux pays rétrécira.

«De façon plus globale, ce que j'ai vu dans cette région me porte à penser que la mondialisation des échanges entraînera possiblement, à moyen terme, une meilleure répartition de la richesse. Les salaires payés dans les pays en développement augmenteront, bien sûr, mais je pense que les salaires versés dans les pays développés auront tendance à stagner, voire à baisser.»

Yves Morency dresse un bilan très positif de son voyage qui s'est terminé à New York. «Nous n'avions pas le loisir de choisir les gens qu'on rencontrait, mais la diversité des points de vue nous a permis de nous faire une idée objective de la situation. Ce n'est pas toujours évident vu d'ici, mais je constate que les Américains vivent des changements tout aussi profonds que ceux qui se produisent au Canada.»

LE SERGENT-MAJOR ALPHONSE DESJARDINS

GUY BÉLANGER

Dans les années 1860, Alphonse Desjardins fait ses études avec succès au Collège de Lévis. Mais il n'aura pas la chance de poursuivre des études classiques. En 1871, il s'enrôle, à peine âgé de 16 ans, dans le 17^e Bataillon de la milice canadienne pour une expédition à la Rivière-Rouge dans l'Ouest canadien. On raconte même qu'il aurait été témoin direct de l'affaire Riel.

On s'en doute, la carrière militaire du fondateur des caisses populaires, quoique brève, a laissé ses successeurs perplexes. Pourtant, le jeune Desjardins n'avait pas livré combat. Mais sa participation à une expédition militaire chargée de pacifier les Métis dirigés par Louis Riel a soulevé bien des points d'interrogation. Et la thèse soutenue par Cyrille Vaillancourt a été reprise, le plus souvent avec circonspection, par tous les biographes de Desjardins.

De l'école à la milice

De 1864 à 1870, Alphonse Desjardins fait ses études au Collège de Lévis, où il parcourt successivement les quatre classes du cours commercial et la première du cours de latin. Son esprit méthodique et ordonné, son application et son ardeur au travail lui valent de remporter de nombreux prix. À l'âge de 15 ans, toutefois, il doit abandonner ses études.

S'appuyant sur la tradition orale, Cyrille Vaillancourt soutient la thèse que le jeune Desjardins quitte le Collège de Lévis pour pouvoir «donner du pain à sa mère¹». Pour



En 1871, Alphonse Desjardins s'est enrôlé dans le 17^e Bataillon d'infanterie de milice volontaire de Lévis. Sur la photo, on aperçoit un autre bataillon de Lévis à la même époque.

séduisante que soit cette affirmation, elle ne convainc pas l'historien Yves Roby qui la juge exagérée. Selon lui, «les frères aînés d'Alphonse, bien établis, auraient pu subvenir aux besoins de la famille²». François-Xavier avait entrepris une carrière prometteuse dans l'assurance mutuelle, tandis que Louis-Georges allait bientôt devenir un des propriétaires du journal *Le Canadien* de Québec.

Il faut donc chercher une autre explication. Si l'enseignement est gratuit au Collège de Lévis, il n'en va pas de même au Séminaire de Québec. Comme «ses parents bouclaient difficilement leur budget, constate Roby, Alphonse aurait donc été forcé d'abandonner ses études, en raison du coût trop élevé des étu-

des classiques et non pour subvenir aux besoins des siens³».

Toujours est-il que la décision d'Alphonse Desjardins de s'enrôler dans la milice est sans doute influencée par son frère aîné Louis-Georges qui y a le grade d'adjudant. Selon Cyrille Vaillancourt, Alphonse Desjardins «(...) s'en va à la Rivière-Rouge où des troubles venaient d'éclater. Il vécut donc de très près l'affaire Riel, alors à ses origines. Il fut même de garde à Fort Garry, quelques semaines après l'exécution de Scott⁴». Il convient de jeter un peu de lumière sur cette thèse embarrassante.

Il serait fastidieux de résumer ici les événements se rapportant à l'achat de l'Ouest par le gouvernement canadien, au soulèvement des

1. Cyrille Vaillancourt. «M. le Commandeur Alphonse Desjardins, fondateur et organisateur des Caisses populaires Desjardins», *La Caisse Populaire Desjardins*, I, 1 (janvier - mars 1935), p. 7.

2. Yves Roby. *Alphonse Desjardins et les caisses populaires, 1854-1920*, Montréal, Fides, 1964, p. 13.

3. *Ibid.*, p. 14.

4. Vaillancourt, *loc. cit.*

Métis sous le commandement de Louis Riel et à l'adoption de la Loi du Manitoba. Il suffit de souligner que tous ces événements se déroulent entre 1868 et 1870. Comme Alphonse Desjardins ne part dans l'Ouest qu'en octobre 1871, il n'a sûrement pas vécu de près l'affaire Riel. Mais que s'est-il passé au juste?

Le 17^e Bataillon

En 1871, Alphonse Desjardins s'engage dans le 17^e Bataillon d'infanterie de milice volontaire de Lévis. En 1920, lors de la réorganisation de la milice, le 17^e Bataillon deviendra le Régiment de Lévis. Au cours de son histoire, cette unité comptera dans ses rangs plusieurs Lévisiens éminents comme son fondateur, le politicien Joseph-Godéric Blanchet, l'archiviste Pierre-Georges Roy et le sénateur Cyrille Vaillancourt.

Il n'est pas étonnant qu'un adolescent comme Alphonse Desjardins s'engage dans la milice. Pour pallier les difficultés de recrutement, les militaires n'hésitent pas à enrôler des jeunes garçons de 15 et 16 ans. Tant par goût militaire que pour la modeste solde, la milice volontaire conserve alors un attrait pour des étudiants en vacances ou de jeunes chômeurs.

Alphonse Desjardins ne tarde pas à être promu au grade de sergent-major, ce qui en fait «le premier et le chef des sous-officiers». On lui accorde cette promotion moins pour ses aptitudes militaires que pour ses relations familiales. En effet, le sergent-major est «spécialement sous les ordres de l'adjudant⁵»; en d'autres termes, Alphonse Desjardins est en quelque sorte le bras droit de son frère aîné. À titre de sergent-major, il participe sans doute au camp annuel de la milice, établi près du Fort n° 1 à Lauzon en juillet 1871.

Le raid Fenian de 1871

Fondée en 1858 aux États-Unis, la Fraternité républicaine irlandaise est

5. Louis-Georges Desjardins. *Précis historique du 17^e bataillon d'infanterie de Lévis depuis sa formation en 1862 jusqu'à 1872, suivi des ordres permanents du même corps*, Lévis, Les Presses de l'Écho de Lévis, 1872, p. 71.

un mouvement révolutionnaire se donnant pour but de lutter pour l'indépendance de l'Irlande. Parmi ses membres, les Fenians, certains forment le dessein d'affaiblir l'Angleterre en attaquant le Canada. À partir de 1866, ils mènent des incursions périodiques en territoire canadien, mais sans résultat.

En octobre 1871, une cinquantaine de Fenians lancent un raid au Manitoba. Ils anticipent, à tort, l'appui de Louis Riel et des Métis. Déjoué par l'armée américaine, leur coup de main échoue lamentablement. Soucieux de contrer une nouvelle menace d'invasion, le gouvernement canadien riposte par l'organisation d'une expédition militaire à la Rivière-Rouge. Il s'agit d'envoyer 200 miliciens en renfort à Fort Garry.

À Lévis, quatre jeunes gens du 17^e Bataillon se portent volontaires pour cette expédition: le sergent-major Alphonse Desjardins, les enseignes Jules Guillot et Romuald Bernier et le soldat Louis Boulanger. Le 17 octobre 1871, ils prennent le train à Lévis à destination de Collingwood en Ontario⁶.

Commandée par le capitaine Thomas Scott, l'expédition franchit la distance «depuis le centre du Canada jusqu'au Manitoba, par l'ancienne route commerciale du Nord-Ouest empruntée par La Vérendrye et les marchands de fourrure de la Compagnie du Nord-Ouest⁷». En 1871, un tel voyage n'a rien d'une excursion. Parsemé de portages, le trajet est parfois impraticable à cause des rigueurs de l'hiver. Partie de Collingwood le 19 octobre, l'expédition parvient à Fort Garry un mois après⁸.

Cette expédition à la Rivière-Rouge de 1871 se situe dans le prolongement de celle qui avait été organisée l'année précédente pour repousser une première incursion des Fenians dans la région. C'est pour-

6. *L'Écho de Lévis*, 18 octobre 1871, p. 2.

7. George F.G. Stanley, *Nos soldats. L'histoire militaire du Canada de 1604 à nos jours*, Montréal, L'Homme, 1980, p. 320.

8. George F.G. Stanley, *Toil & Trouble: Military Expeditions to Red River*. Toronto et Oxford, Dundurn Press, 1989, pp. 202-228.



Photo: Ghislain Desjardins

Cette médaille du Service général canadien portant l'inscription «Fenian Raid 1870» a été retrouvée parmi les objets personnels d'Alphonse Desjardins.

quoi on a retrouvé dans les objets personnels d'Alphonse Desjardins une médaille du Service général canadien portant l'inscription «Fenian Raid 1870».

Plusieurs historiens ont tenté d'évaluer l'influence de cette expérience militaire sur la personnalité d'Alphonse Desjardins. Cyrille Vaillancourt et Albert Faucher se demandent si «cette expérience ne devait (...) pas imprimer à son civisme une tendance transcontinentale», tandis qu'Yves Roby évoque «le caractère formateur de la discipline militaire⁹». Quoi qu'il en soit, la carrière militaire d'Alphonse Desjardins sera de courte durée. De retour à Lévis, il s'engage dans le journalisme, choisissant de s'exprimer dorénavant par la plume plutôt que par l'épée.

9. Roby, *op. cit.*, p. 14; Cyrille Vaillancourt et Albert Faucher, *Alphonse Desjardins, pionnier de la coopération d'épargne et de crédit en Amérique*, Lévis, Le Quotidien, 1950, p. 23.

UTILES



**PETTERSEN, Norman
et Réal JACOB**

Comprendre le comportement de l'individu au travail: un schéma d'intégration

Ottawa, Agence d'Arc,
1992, 119 p.

Les cadres d'entreprise et les professionnels de la gestion déplorent le fossé qui a tendance à subsister entre le monde scolaire et le monde de la pratique, fossé qui devient de plus en plus infranchissable compte tenu de l'abondance des publications en gestion.

Que faire devant une telle situation? Comment rendre accessibles ces connaissances des plus utiles pour la gestion, ces filons de solutions inestimables, ces observations colligées rigoureusement et patiemment au cours des années? Comment, d'un point de vue utilitaire, relier et articuler entre elles les nombreuses théories proposées?

Le présent ouvrage propose un schéma intégrateur, sorte de carte routière au pays des concepts, permettant d'intégrer d'un point de vue pratique plusieurs concepts clés et génériques des sciences du comportement. Devant l'énormité de la tâche, le niveau d'analyse a été centré sur le comportement individuel au travail. Élaborée d'abord pour des impératifs pédagogiques,

cette grille-synthèse s'est avérée un outil fort utile non seulement à l'enseignement de la gestion des personnes au sein des organisations, mais aussi à sa pratique comme instrument de diagnostic.

Au niveau de la pratique, le schéma se présente comme un outil d'aide à la décision. Non seulement peut-il servir directement de grille diagnostic en matière de comportement individuel, mais il peut aussi guider les gestionnaires lors de la conception et de l'implantation des diverses pratiques de gestion des ressources humaines telles que la sélection, l'évaluation du rendement ou autres.

**VAN COILLIE-
TREMBLAY, Brigitte, en
collaboration avec
Micheline BARTLETT et
Diane FORGUES-
MICHAUD**

Correspondance d'affaires. Règles d'usage françaises et anglaises et 85 lettres modèles

Montréal, Publications
Transcontinental,
Charlesbourg, Fonda-
tion de
l'entrepreneurship,
1991, 265 p.

En plus d'être un guide de correspondance d'affaires qui rend compte des règles usuelles, le présent ouvrage

illustre les nouvelles tendances de la correspondance d'affaires. L'objectif du présent ouvrage est d'offrir un livre répondant à trois besoins: le respect intégral des règles linguistiques applicables au Québec; un contenu le plus adapté possible aux besoins de communication des entreprises; une consultation facile.

En ce qui concerne le premier point, l'Office de la langue française a accepté de donner aux auteures les conseils et l'aide nécessaires pour que le contenu du présent guide reflète fidèlement les usages qu'il recommande. Pour répondre au deuxième besoin, chacune des 85 lettres et notes contenues dans le présent guide a été endossée et vérifiée par une entreprise du Québec et du Nouveau-Brunswick.

Pour faciliter la consultation, le livre comprend des rappels dans la marge ainsi qu'un index exhaustif. Par ailleurs, les textes sont clairs et faciles à comprendre, les termes spécialisés étant réservés aux situations où ils s'imposaient.





La Confédération
des caisses populaires
et d'économie Desjardins
du Québec

Destinée aux dirigeants et dirigeantes du Mouvement Desjardins, cette revue d'information est publiée cinq fois par année par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 25 000 exemplaires. Le prix de l'abonnement est de 9,00 \$ par année pour cinq numéros. Affranchissement numéraire au tarif de troisième classe en nombre, permis n° 1981.
Port payé à Québec.

**DIRECTRICE DES PUBLICATIONS ET DE LA
PROMOTION INSTITUTIONNELLE**
Micheline Paradis

RÉDACTEUR EN CHEF
Gilles Drouin

COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES
Claude Béland, Guy Bélanger, Pierre Belzile, Michel Fecteau,
Benjamin Fortin, Louis Garneau, Claude Moquin, Bernard Samson,
Caroline Thibault.

RÉVISION
Solange Deschênes

SECRETARIAT
Suzan Bernier

**CONCEPTION GRAPHIQUE ET MONTAGE
ÉLECTRONIQUE**
Design et Infographie Euréka

SÉPARATION DE COULEURS
Graphiscan (Québec) ltée

IMPRESSION
Imprimerie Canada

EXPÉDITION
Postecnik inc.

CHANGEMENT D'ADRESSE
Pour recevoir votre exemplaire régulièrement, veuillez nous prévenir au moins six semaines à l'avance de tout changement d'adresse, nous fournissant à la fois votre ancienne adresse et la nouvelle et joignant si possible à votre note l'étiquette apposée sur votre revue, à l'attention de *La Revue Desjardins*, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 100, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec), Canada G6V 7N5. Téléphone: 1 800 463-4810, poste 2203 ou (418) 835-2203.

DROITS ET RESPONSABILITÉS
La traduction et la reproduction totale ou partielle des photographies, illustrations et articles publiés dans *La Revue Desjardins* sont autorisées à condition que la source soit mentionnée. Les opinions émises dans les articles publiés par *La Revue Desjardins* n'engagent que la responsabilité de leur auteur.

ISSN 0035-2284
Dépôts légaux:
Bibliothèque nationale du Canada, Ottawa
Bibliothèque nationale du Québec, Montréal

Imprimée au Canada

DANS NOTRE PROCHAIN NUMÉRO



- Le programme de formation Zoom Coop
- Le nouveau code canadien des services de cartes de débit
- Le Centre de formation Desjardins

Pour obtenir des copies supplémentaires de notre prochain numéro, téléphoner au (418) 835-2203 ou au 1 800 463-4810, poste 2203. Le coût de chaque exemplaire supplémentaire est de 2,00 \$ pour les organismes du Mouvement Desjardins et de 2,50 \$ pour les autres abonnés.



Desjardins

L'incroyable force de la coopération.

LYNDA BRUCE
(1959)
La forêt, 1989
huile sur toile
40 x 64 cm (œuvre)



Port de retour garanti par:
La Confédération des caisses
populaires et d'économie
Desjardins du Québec
100, avenue des Commandeurs
Lévis, Québec
G6V 7N5



Photo: Glédaire Des Rosiers

Native de Montréal, Lynda Bruce termine en 1983 à l'Université Concordia un baccalauréat en arts puis réalise un stage au réputé Banff Center School of Fine Arts. Paysagiste, elle puise son inspiration dans le quotidien et auprès des grands maîtres de l'art. Ses participations à l'événement *Les Femmeuses* ainsi que sa présence dans la Collection de prêt d'œuvres d'art du Musée du Québec témoignent de la séduction qu'exercent ses œuvres auprès des amateurs d'art auxquels s'ajoutent des entreprises.

La forêt de Bruce s'inspire d'une de ses balades à travers bois et champs. Son boisé peint situé à l'arrière-

plan, ainsi que son coup de pinceau énergique offrent une vision non traditionnelle du paysage. De plus, son coloris à dominante bleu et vert participe à l'élaboration d'un paysage romantique. L'artiste désire créer un univers rempli de lumière et de couleur. Elle veut également nous offrir une aire de repos au tumulte du monde extérieur.

Caroline Thibault
Historienne de l'art