

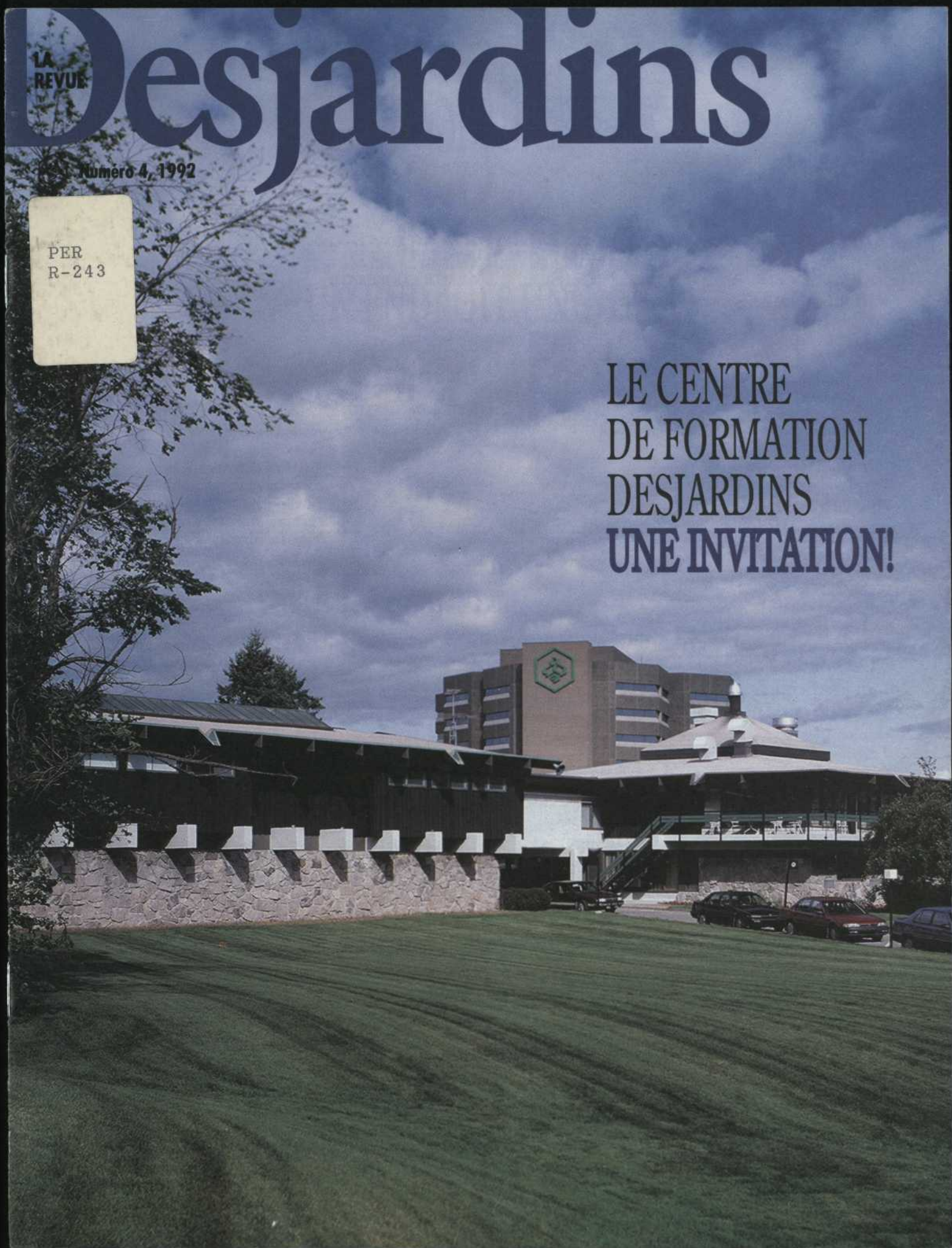
LA  
REVUE

# Desjardins

Numéro 4, 1992

PER  
R-243

LE CENTRE  
DE FORMATION  
DESJARDINS  
UNE INVITATION!





..... 1 .....

BÂTIR ENSEMBLE  
Claude Béland

..... 2 .....

EN DIAGONALE

..... 4 .....

L'ÉPARGNE DES PARTICULIERS  
IL FAUDRA  
DÉSORMAIS LA  
GAGNER!  
Louis Garneau

..... 6 .....

UN NOUVEAU CODE  
DE PRATIQUE POUR  
LES CARTES DE DÉBIT  
Serge Roy

..... 7 .....

CIJJ  
«LE SOLEIL,  
SOURCE DE VIE»



..... 8 .....

LE CENTRE DE FORMATION DESJARDINS  
VENEZ DONC  
CHEZ VOUS!  
Gilles Drouin

..... 11 .....

ZOOM COOP  
LA FORMATION À  
LA COOPÉRATION  
Martin Lacroix

..... 14 .....

LE LONG CHEMIN DES  
FEMMES DIRIGEANTES  
CHEZ DESJARDINS  
Gilles Drouin

..... 18 .....

MÉRITE COOPÉRATIF  
DESJARDINS  
Gilles Drouin

..... 20 .....

STYLE DE GESTION  
ET PERFORMANCE  
Daniel Nadeau

..... 21 .....

LE DROIT  
D'ÊTRE JEUNES  
Michel Quevillon

..... 22 .....

UN PEU D'HISTOIRE  
Guy Bélanger

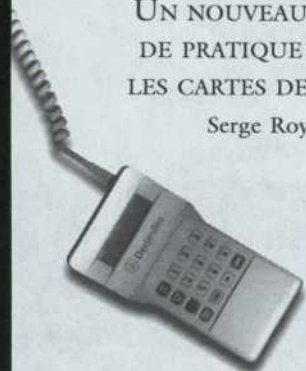
..... 24 .....

DES OUVRAGES  
UTILES  
Benjamin Fortin

# SOMMAIRE

VOLUME 58

NUMÉRO 4



# B Â T I R ENSEMBLE

## LE CENTRE DE FORMATION DESJARDINS: UN ENDROIT UNIQUE

**N**ous ne le répéterons sans doute jamais suffisamment: la formation professionnelle, à l'école ou en milieu de travail, revêtera une importance stratégique au cours des prochaines années. Dans le nouvel ordre économique qui se dessine, la qualité de la main-d'œuvre constitue le principal avantage comparatif capable d'assurer la compétitivité des entreprises et, par conséquent, notre prospérité comme société.

Comme mouvement coopératif voué au mieux-être social et économique de la collectivité, le Mouvement Desjardins a toujours accordé une grande importance à la formation. La création, en 1963, de l'Institut coopératif Desjardins en est une manifestation concrète. Cette volonté de formation de la main-d'œuvre, la nouvelle appellation de Centre de formation Desjardins la véhiculera clairement auprès de ses clients et réaffirmera son positionnement dans le marché de la formation.

Ce tournant est le début d'une nouvelle étape dans l'histoire du Centre. Il vise à mettre en valeur son caractère distinctif. Doté d'une infrastructure entièrement conçue pour la formation, le Centre de formation Desjardins est aujourd'hui l'un des seuls centres de cette nature ouvert aux entreprises privées et publiques québécoises, bien qu'il privilégie le réseau Desjardins et tout le marché coopératif. C'est un endroit unique au Québec au cœur même du berceau de la coopération en Amérique.

Grâce à sa situation géographique, le Centre de formation Desjardins est non seulement un centre de perfectionnement des ressources humaines, mais aussi un lieu de ressourcement. Les gens de Desjardins pourront y découvrir, ou y redécouvrir, les grands moments de l'histoire du Mouvement, de même que les valeurs qui animaient son fondateur Alphonse Desjardins et qui constituent, encore aujourd'hui, la raison d'être du Mouvement Desjardins.



Chez Desjardins, je crois, l'histoire est d'abord un moyen essentiel de connaître et de comprendre l'entreprise. Elle est aussi un outil privilégié qui permet d'éclairer la prise de décision dans le sens de la continuité. L'histoire m'apparaît précisément comme l'outil le mieux désigné pour dégager la chaîne de valeurs et de finalités qui font la spécificité du Mouvement des caisses Desjardins.

En ce sens, l'histoire est un précieux instrument de découverte de son origine, de son identité, des valeurs à la base de son action et de son évolution. À ce titre, elle offre les connaissances indispensables, aux dirigeants et aux employés, pour comprendre les objectifs à poursuivre, la structure organisationnelle mise en

place pour les atteindre et, ce faisant, le sens de son travail, l'importance de sa contribution personnelle dans l'atteinte de ces objectifs.

Le Centre de formation Desjardins permet le mariage entre la formation professionnelle et la connaissance profonde de l'histoire et des valeurs du Mouvement Desjardins. Et cette union est essentielle pour préserver la différence Desjardins!

Le Centre de formation Desjardins vise aussi à soutenir toujours davantage les efforts des diverses composantes du réseau en ce qui concerne la formation professionnelle et tend ainsi à maximiser l'énergie consacrée au développement de nos ressources humaines.

Le Centre est une façon concrète pour Desjardins d'apporter sa contribution au développement de la formation au Québec et ainsi de participer un peu plus à l'édification de l'avenir de notre société.

*Claude Bélair*

# EN DIAGONALE

## La Caisse de Beloeil honorée

La Caisse populaire de Beloeil a été nommée «Caisse de l'année 1991» dans le cadre du «Mérite Excellence»

de la Fédération de Richelieu-Yamaska. Cette caisse a remporté le premier prix dans les catégories

«Meilleure Gestion des ressources humaines» et «Meilleure Offre de services». Afin de motiver ses ressources humaines, la caisse organise fréquemment des déjeuners et tient régulièrement des réunions pour traiter des grandes priorités de la caisse et des résultats obtenus. Elle a mis en place un programme d'intégration des nouveaux employés de même qu'un plan de formation continue. Elle incite ses employés à soumettre des idées d'amélioration du service et souligne les performances par des mérites ou des reconnaissances d'équipe. En matière d'offre de services, cette caisse a notamment obtenu beaucoup de succès lors de sa campagne REER grâce à une approche dynamique reposant sur la création d'équipes de travail. Le titre de caisse de l'année lui a été décerné pour l'ensemble des résultats obtenus et pour le maintien d'un bon équilibre entre sa vocation financière et son engagement social.



Marc Ducharme, vice-président de la Caisse populaire de Beloeil, Pierre Larivière, président de la fédération, Jacques Meunier, directeur général de la caisse, Michel Latour, 1<sup>er</sup> vice-président et directeur général de la fédération, Pierre Grenon, président de la caisse ainsi que quelques employés.

## Mercuriades

La Sécurité, compagnie d'assurances générales du Canada et la Caisse populaire de Lévis étaient parmi les finalistes pour le Mercure de l'entreprise de service, catégorie PME, dans le cadre des Mercuriades 1992. Elles n'ont malheureusement pas remporté la palme.

## Culinar vend Unico

Culinar a cédé, à la fin du mois de juillet, sa filiale Unico à un groupe d'investisseurs ontariens. Unico mettait en marché des légumineuses en conserve, des produits dérivés de la tomate, des olives, des pâtes alimen-

taires et des huiles végétales. La filiale de Gestion Placements Desjardins poursuit ainsi la rationalisation de ses activités et se concentrera désormais dans les secteurs de la pâtisserie et de la confiserie.

## Douceurs de Richelieu-Yamaska

La Fédération des caisses populaires Desjardins de Richelieu-Yamaska continue son travail de valorisation des produits québécois. Après son intervention contre le magasinage aux États-Unis, la fédération vient de lancer la campagne «Douceurs de Richelieu-Yamaska». Il s'agit d'un

panier plein de produits de qualité typiques à cette région agricole comme des pommes, du vin, du cidre, des jus de fruits, des fromages et du miel. La fédération publiera aussi un bottin des producteurs agro-alimentaires et de leurs spécialités.

## Bourses Fondation Desjardins

Pour la quatrième année consécutive, la Fondation Desjardins a remis une subvention de recherche de

25 000 \$ sur le thème «Société et environnement». La lauréate, Sandra-Ann Franke, est étudiante au doctorat à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) et à l'Université du Québec à Montréal. Sa recherche porte sur la signification sociale de la coproduction dans le cas de la gestion des déchets solides urbains. La Fondation a aussi remis pour la première fois une subvention de recherche en gestion

Mme Sandra Ann Franke

urbaine. Sylvie Paré a ainsi reçu la somme de 15 000 \$ pour sa recherche intitulée «La ségrégation résidentielle: géographie des groupes ethniques». Mme Paré étudie aux mêmes institutions que Mme Franke.

Par ailleurs, la Fondation a remis quatre bourses d'études à autant d'employées du Mouvement Desjardins. Les boursières sont Murielle Tremblay, directrice de la

Caisse d'économie B.F.C. Bagotville (bourse de maîtrise de 5000 \$), Ghislaine Choquette, employée de la Caisse populaire Mont-Saint-Hilaire, et Suzie Fournier, de la Caisse populaire de Bienville (bourse de baccalauréat de 2500 \$), ainsi que Renée de la Chevrotière, employée de la Caisse populaire de Cadillac (bourse d'études collégiales de 1000 \$).



Mme Sylvie Paré

## Desjardins et le Musée régional de Rimouski

La Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent et les caisses populaires du secteur Neigette (Rimouski et les environs) ont versé 25 000 \$ au Musée régional de Rimouski. Desjardins devient ainsi le troisième commanditaire majeur de cette institution qui entreprendra bientôt des travaux de restauration et de modernisation. Le nom choisi pour désigner une salle multifonctionnelle située au 2<sup>e</sup> étage du musée soulignera cette contribution.

## SECUR délaisse le gardiennage

Au début du mois de juillet, SECUR a vendu sa division de gardiennage à Sécurité et protection Sec-pro, une compagnie de Sainte-Foy, près de Québec. Grâce à cette transaction, Sec-pro devient la plus importante compagnie québécoise dans ce domaine. La filiale de la Société de services aux caisses avait annoncé précédemment son intention d'abandonner ses activités de gardiennage pour se concentrer dans le transport des valeurs et le service aux guichets automatiques.

## ANNIVERSAIRES

Caisse populaire Daveluyville,  
Caisse populaire Princeville  
(Centre du Québec)

Caisse populaire Parisville, Caisse populaire  
Lambton, Caisse populaire Saint-Juste-de-  
Bretenières, Caisse populaire Sainte-Marguerite  
de Dorchester, Caisse populaire Saint-Jacques-  
de-Leeds  
(Québec)

Caisse populaire Saint-Jean-de-la-Lande, Caisse  
populaire Saint-Benoit-Abbé  
(Bas-Saint-Laurent)

Caisse populaire de Saint-Damase, Caisse  
populaire de Saint-Hénédine, Caisse populaire  
de Lac-aux-Sables, Caisse populaire de Saint-  
Pierre de l'île d'Orléans, Caisse populaire  
Saint-Joseph de Québec  
(Québec)

Caisse populaire La Motte, Caisse  
populaire La Reine  
(Abitibi)

50  
ANS

Caisse d'économie de Magog (Économie)

25  
ANS

## Erratum

La Caisse populaire Morin a célébré son 25<sup>e</sup> anniversaire et non son 50<sup>e</sup> anniversaire comme nous le mentionnons dans notre dernière livraison.

## L'ÉPARGNE DES PARTICULIERS

# IL FAUDRA DÉSORMAIS LA GAGNER!

.....

LOUIS GARNEAU

*À la fin de 1995, Desjardins espère détenir 37 % du marché de l'épargne des particuliers au Québec, ce qui représente un montant de 44,3 milliards de dollars. Le Mouvement devra donc consentir un effort particulier pour attirer les épargnes, car, pour atteindre cet objectif, sa part de marché devra augmenter de 10 % en 1993, de 10 % en 1994 et de 10,75 % en 1995.*

Cet objectif est proposé dans le plan d'affaires triennal 1993-1995 *Placement et sécurité financière* présenté

au Comité de coordination des produits et services composé de représentants de la Confédération, de fédérations et de sociétés Desjardins.

Ce plan sera soumis, cet automne, au comité des directeurs généraux des fédérations. D'ailleurs, chacune des fédérations sera invitée à fixer son propre objectif, en fonction de son contexte. Il n'est donc pas exclu que l'objectif global proposé dans le plan d'affaires soit quelque peu modifié.

Le but fixé est ambitieux si on considère notamment que le taux d'épargne des particuliers aura tendance à diminuer et que le taux d'endettement augmentera au cours des prochaines années, que les parts de marché des différentes institutions financières sont stables depuis cinq ans au Québec et que l'intérêt payé sur les dépôts se maintiendra sous le seuil psychologique de 10 %. Ces facteurs et bien d'autres risquent de mener au rétrécissement du marché de l'épargne. La concurrence sera donc plus forte que jamais et les institutions financières auront fort à faire pour gagner du terrain.

### Une source de fonds rentable

Mais pourquoi les caisses consacraient-elles autant d'efforts à solliciter l'épargne des particuliers? Tout simplement parce que, autant pour les caisses que pour les banques, l'épargne est la source de fonds la plus rentable. À titre d'exemple, en 1991, le rendement moyen par 100 \$ d'actif, dans les caisses, a été de 1,40 \$ lorsque les fonds provenaient de l'épargne à terme et de 0,20 \$ lorsque l'argent avait été emprunté à la fédération.

La collecte de l'épargne se fait de façon de plus en plus différente. Entre autres raisons parce qu'il est peu probable que les taux de rendement

offerts sur les moyens d'épargne traditionnels (épargne stable, épargne à terme, etc.) dépassent à court terme le seuil de 10 %, les épargnants se tournent de plus en plus vers des produits d'épargne plus sophistiqués qui, jusqu'à tout récemment, intéressaient davantage les petits investisseurs.

Le fonds de placement est l'un de ces produits en pleine progression. Pourtant, à la fin de 1991, seulement 150 des quelque 1350 caisses Desjardins offraient activement le produit, alors que la presque totalité des succursales de toutes les banques le faisaient déjà. Résultat: en 1991, les caisses ont vendu 6 millions de dollars en fonds de placement, ce qui ne représente même pas 1 % du marché au Québec qui se chiffrait à 9 milliards de dollars cette année-là.

Si les caisses sont encore peu actives dans la vente de ce produit, la Fiducie Desjardins détenait, en 1991, 2,8 % du marché grâce à des ventes de 248 millions de dollars. Il va sans dire que le résultat global de Desjardins pourrait être beaucoup plus intéressant si les caisses offraient les fonds de placement de façon plus dynamique.

Le peu d'empressement des caisses peut s'expliquer par le fait que les fonds de placement n'apparaissent pas à leur bilan et n'ont donc aucune incidence directe sur leurs résultats. Cependant, il faut être conscient qu'un membre qui doit s'adresser à une autre institution pour obtenir un fonds de placement risque d'y transférer du même coup d'autres affaires.

Mais il n'y a pas nécessairement que les produits hors bilan qui intéressent les épargnants. C'est pourquoi

la Confédération et les fédérations sont en train de développer de nouveaux produits d'épargne (un compte à haut rendement, par exemple) dont plusieurs seront offerts dans les caisses dès 1993.

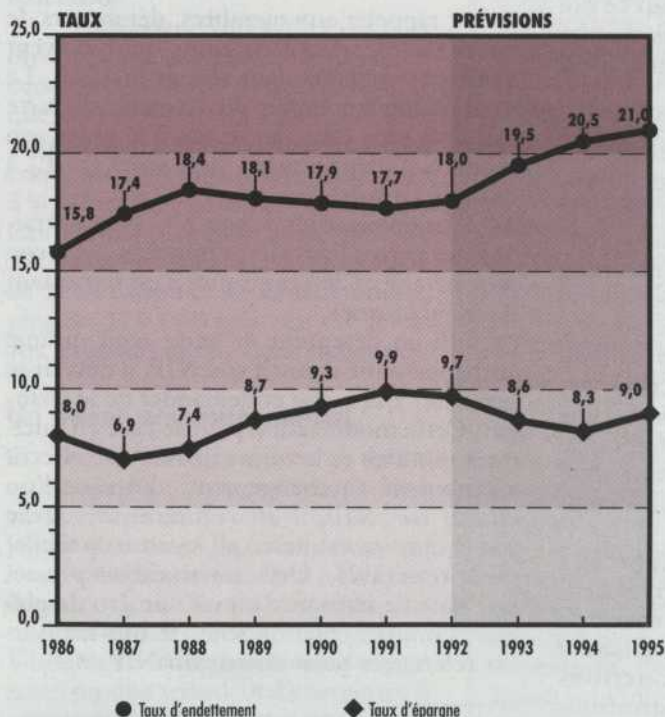
### Valoriser l'offre des produits d'épargne

Mais les meilleurs produits du monde ne suffisent pas. Il faut une force de vente dynamique et motivée. À cet égard, il faut bien admettre qu'un changement s'impose dans les caisses où la collecte de l'épargne, qu'on a plutôt été habitués à tenir pour acquise, n'est pas très valorisée. On consacre souvent plus de temps à accorder un emprunt de 2000 \$ qu'à trouver le meilleur véhicule de placement pour un membre qui a 10 000 \$ à investir. Des réflexions sont d'ailleurs en cours dans le Mouvement quant à la façon dont pourrait être améliorée cette situation, pour faire en sorte que l'offre des produits d'épargne soit mieux organisée.

À court terme, une série de gestes seront posés pour sensibiliser les caisses à l'importance de la collecte de l'épargne. Un document vidéo produit par la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec devrait être offert à l'ensemble des fédérations dès cet automne.

De plus, à compter de septembre, une campagne publicitaire télévisée (voir encadré) cherchera à convaincre les gens que Desjardins est la meilleure institution financière pour épargner et investir. À nous de le prouver!

### Évolution du taux d'épargne et du taux d'endettement au Québec (%)



Taux d'endettement: rapport entre le solde du crédit à la consommation et le revenu personnel disponible (n'inclut pas le prêt hypothécaire).

Taux d'épargne: rapport entre l'épargne personnelle et le revenu personnel disponible.

## J'AI RÊVÉ. J'AI ÉPARGNÉ. J'AI RÉUSSI.

Le *J'ai* est le concept sur lequel repose la campagne de publicité «Épargne et placement» du Mouvement des caisses Desjardins qui débutera le 21 septembre prochain dans les journaux et à la télévision.

Élaborée par la Fédération de Québec, cette campagne s'adresse autant aux épargnants qu'aux investisseurs. Dans ce dernier cas, le slogan est quelque peu différent: *J'ai planifié. J'ai investi. J'ai réussi.*

Au cours des trois prochaines années, des campagnes visant la promotion des principaux services d'épargne et de placement Desjardins suivront cette campagne générique.



### Des campagnes complémentaires

La campagne «Épargne et placement» viendra compléter et renforcer la campagne de publicité institutionnelle dont la diffusion débutera également cet automne.

La campagne institutionnelle, qui cherche à agir sur l'image de l'institution, donnera le ton au discours en affirmant que: *Rêver, c'est permis, Réussir, c'est permis, Explorer, c'est permis et Vieillir, c'est permis.* La campagne «Épargne et placement» viendra renforcer et concrétiser le discours en disant: *J'ai rêvé, J'ai épargné, J'ai réussi et J'ai planifié, J'ai investi, J'ai réussi.*

# UN NOUVEAU CODE DE PRATIQUE CANADIEN DES SERVICES DE CARTES DE DÉBIT

SERGE ROY\*

**L**e 1<sup>er</sup> mai 1992 le ministre de la Consommation et des Affaires commerciales du Canada, Pierre Blais, lançait le Code de pratique canadien des services de cartes de débit. Ce code prévoit des dispositions visant à protéger les utilisateurs de cartes de débit aux guichets automatiques et pour le service paiement direct. Il comprend, entre autres, une série de pratiques permettant d'établir les responsabilités lorsqu'il y a pertes financières à la suite d'une utilisation non autorisée ou d'une erreur de transaction. Ce code prévoit également des mécanismes de règlement des différends. Les autres sujets traités dans le code abordent l'émission de la carte et tout ce qui entoure sa mise en vigueur ainsi que les ententes liant les titulaires d'une carte de débit.

Les normes de responsabilité que propose le code sont basées principalement sur l'autorisation d'effectuer une transaction à l'aide de la carte de débit. Dans le cas où un détenteur de carte divulgue volontairement son numéro d'identification personnel (NIP) ou s'il inscrit ou conserve son NIP à proximité de sa carte, ces actions seront considérées comme une autorisation à l'utilisation de la carte. La responsabilité incombera donc au détenteur.

Contrairement aux cartes de crédit, il n'existait pas jusqu'à maintenant de mesures qui uniformisaient les modes de fonctionnement entre institutions financières émettrices de cartes de débit. Cette situa-

tion créait beaucoup d'ambiguïtés pour les consommateurs puisque chaque institution définissait ses propres règles de responsabilité et de fonctionnement.

Pour les utilisateurs de la carte Multiservices Desjardins, ce code procure une protection additionnelle. En effet, puisque les caisses Desjardins ont endossé ce document, cela leur assure que les pratiques mises de l'avant par leur caisse sont conformes aux dispositions prévues et comparables aux autres institutions qui ont adopté le code. Jusqu'à maintenant, la majorité des grandes banques canadiennes ont homologué le code.

## Le NIP, c'est sérieux

Il faut rappeler aux membres, détenteurs de cartes Multiservices Desjardins, qu'ils doivent demeurer vigilants dans son utilisation. La responsabilité première du détenteur de carte est, il va sans dire, de ne pas divulguer son numéro d'identification personnel (NIP) à qui que ce soit.

La divulgation de son NIP peut entraîner des pertes financières importantes à son propriétaire. C'est pourquoi il est important de le mémoriser.

Si un détenteur de carte croit qu'une autre personne connaît son NIP, il devrait se présenter à sa caisse et demander de le changer. Cette modification peut se faire en quelques minutes et le nouveau NIP est effectif au moment du changement. Lorsque l'on choisit son NIP, il est recommandé de ne pas choisir un numéro qui serait trop facilement retraçable. Un numéro de téléphone, une date de naissance ou un numéro de plaque d'immatriculation sont de très mauvaises références pour choisir un NIP.

\* Serge Roy est responsable Guichets automatiques à la direction Services automatisés et systèmes de paiements de la Confédération.



# CONCOURS INTERNATIONAL DES JEUNES DESJARDINS 1993

«Le Soleil, source de vie», tel est le thème du Concours international des jeunes Desjardins 1993. Comme pour les éditions précédentes, les jeunes, du préscolaire à la cinquième année du secondaire, seront invités à présenter leurs textes et leurs dessins à un premier jury local organisé par la caisse Desjardins de leur localité.

Encore cette année, les caisses Desjardins joueront un rôle primordial dans le bon déroulement du concours. Elles auront la responsabilité de faire la première sélection des dessins et des textes qui seront ensuite évalués au niveau régional par les jurés des fédérations et enfin au provincial par un jury de la Confédération.

La dernière édition du Concours international des jeunes Desjardins a battu des records de participation puisque 633 500 jeunes Canadiens ont soumis leurs oeuvres dans le cadre du concours. Il s'agit d'une hausse de 5 % par rapport à l'année précédente. Ces jeunes provenaient de plus de 2700 écoles. Grâce à la collaboration de 1214 caisses et de 13 fédérations, plus de 170 000 prix ont été remis aux gagnants des diverses catégories.

## Un thème environnemental

«Le Soleil, source de vie» est un thème qui colle bien aux préoccupations environnementales actuelles. Depuis la nuit des temps, le Soleil fait partie intégrante de nos vies. Il est à l'origine de toute vie sur Terre. L'astre du jour est une source d'énergie incroyable. Véritable centrale thermonucléaire, le Soleil produit tellement d'énergie qu'il nous suffirait d'en capter une infime partie pour subvenir aux besoins énergétiques de toute la planète. Cette

source d'énergie propre permettrait de réduire pratiquement à zéro la consommation d'énergies polluantes comme le pétrole ou le charbon et d'éliminer le recours à des sources énergétiques dangereuses comme les centrales nucléaires actuelles.

Les jeunes sont donc invités à exprimer par le dessin ou l'écriture ce que le Soleil évoque pour eux. Pour plus de détails, nous vous invitons à consulter le matériel de promotion qui sera distribué dans les caisses cet automne.

## LE PÉRIL JAUNE

«La vie d'un enfant n'a pas de prix», déclarait au début de l'été dernier le coroner Marc-André Bouliane. Comme vous vous en rappelez sans doute, le coroner partait alors en guerre contre l'absence de mesures de sécurité adéquates dans le transport scolaire qui a coûté la vie à 24 enfants depuis 1986. Pendant que ce dossier chaud fait la manchette des journaux, ce sont environ 150 000 jeunes enfants qui descendent des autobus scolaires sans mesures de sécurité adéquates.

Andrée Kronstrom, avocate au Groupe Desjardins assurances générales, a participé à l'enquête du coroner Bouliane. «J'avais déjà une expérience de ce genre d'enquête pour avoir participé à celle concernant la sécurité en motoneiges, explique-t-elle, et il faut dire que la question des accidents liés au transport scolaire m'intéressait beaucoup. Comme le coroner avait besoin d'une avocate de toute urgence, je n'ai pas hésité à accepter l'offre.» M<sup>e</sup> Kronstrom souligne le fait que, même s'il y a relativement peu d'enfants tués par les autobus scolaires, chaque mort d'enfant est un drame. «Tous ces accidents étaient évitables», souligne-t-elle.

Lors de la dernière rentrée scolaire, le gouvernement du Québec a annoncé un train de mesures préventives que les commissions scolaires auront la responsabilité de mettre en place. Ces mesures sont au nombre de celles qui seront étudiées plus à fond par le coroner Bouliane. Au début du mois d'octobre prochain, l'enquête publique se poursuivra. Elle permettra de dresser un tableau complet de la situation à partir duquel le coroner fera des recommandations. Deux grandes catégories de solutions y seront débattues. Une première, retenue par les ministères, regroupe des programmes d'éducation et des solutions techniques comme la modification des véhicules. Une seconde préconise l'élimination des traverses ou, lorsque cette mesure est impossible, la présence d'un brigadier pour accompagner les jeunes de 5 à 8 ans.

Le problème de la sécurité du transport scolaire touche particulièrement les enfants de 5 à 8 ans. «Les experts sont catégoriques pour dire qu'il est illusoire de penser que les enfants de cet âge sont capables d'avoir constamment des attitudes prudentes et raisonnables», rappelle Andrée Kronstrom. Pour elle, il est urgent de sensibiliser les parents et la population sur l'importance du problème. «Les parents devront se faire entendre et choisir les solutions qu'ils sont prêts à appuyer car, finalement, ce sont leurs enfants qui risquent leur vie inutilement.»

## LE CENTRE DE FORMATION DESJARDINS

# VENEZ DONC CHEZ VOUS!

GILLES DROUIN

«Tous les employés et tous les dirigeants du Mouvement Desjardins devraient passer ici au moins une fois dans leur vie», lance sans hésitation Gaston Gagnon, directeur général de la Caisse populaire de Disraeli. Le «ici» auquel il fait allusion est le Centre de formation Desjardins (CFD), la nouvelle appellation de l'Institut coopératif Desjardins.

«C'est la deuxième fois que j'amène des gens de caisses au Centre, explique Gaston Gagnon, et je peux affirmer que cette activité a des retombées extraordinaires sur le fonctionnement de leur caisse. Les employés et les dirigeants en reviennent avec un meilleur sentiment d'appartenance et une conscience plus aiguisée du rôle qu'ils jouent au sein du Mouvement.»

Le président de la caisse de Disraeli abonde dans le même sens. «Tous les jours, explique Ghislain Turgeon, les gens de caisses prennent des décisions dont le sens n'est pas toujours facile à saisir lorsqu'on les considère isolément. Une visite à Lévis, complétée par des sessions sur l'histoire et les valeurs du Mouvement, donne aux gens une perspective plus large, un sens à leurs actions quotidiennes. Ils prennent conscience de leur appartenance à un vaste mouvement social.»

### Retour aux sources

Gaston Gagnon, qui est aussi responsable des caisses du secteur Appalaches de la Fédération de l'Estrie, avait convié les dirigeants de caisses et leur conjoint à une session spéciale sur la coopération. Organisée par le CFD, en collaboration étroite avec deux formateurs de la Confédération, Michel Fecteau et Louis-Georges Gervais, cette activité comporte une visite de la Confédération et de la Maison d'Alphonse Desjardins et des sessions sur les valeurs propres au Mouvement Desjardins. Elle constitue un véritable retour aux sources au cœur même du berceau



Ghislain Turgeon et Gaston Gagnon, président et directeur de la Caisse populaire de Disraeli, sont des fervents du Centre de formation Desjardins.

de la coopération en Amérique.

Elle ne constitue toutefois qu'une des nombreuses facettes des services offerts par le Centre de formation Desjardins qui, par sa vocation principale, est actuellement le seul centre de formation de cette nature disponible aux entreprises privées et publiques québécoises. Il privilégie toute-

fois les composantes du réseau Desjardins et tout le secteur coopératif.

Cette vocation n'est d'ailleurs pas nouvelle puisque, depuis sa création en 1963, l'Institut coopératif Desjardins a toujours voulu répondre aux besoins des gens du Mouvement Desjardins et à l'occasion à des groupes de l'extérieur du Mouvement. Dès les débuts, la vocation de l'ICD a été axée sur des activités de formation et d'animation. Il s'est bâti, au fil des ans, une réputation enviable auprès des différents intervenants du domaine de la formation.

Témoins de son engagement à s'adapter comme partenaire aux besoins grandissants de ses clientèles, l'ensemble de ses produits et de ses services et la qualité reconnue de son service personnalisé visent à répondre efficacement aux exigences actuelles des gestionnaires d'entreprises.

Conscient de son importance actuelle comme levier de développement économique, que lui confère son infrastructure unique au Québec, le Centre de formation Desjardins entreprend un tournant important de son histoire. En effet, à la suite d'une réflexion en profondeur sur son avenir, son conseil d'administration a adopté la nouvelle appellation «Centre de formation Desjardins» (CFD) comme raison sociale ainsi qu'un nouveau logo distinctif.

Après une certaine période de transition, au cours de laquelle l'ICD oscillait entre le statut d'établissement hôtelier et celui de centre de formation, la direction a décidé de positionner clairement le Centre dans un cré-

Photos: Clément Allard

neau de formation. Cette étape marque les premiers pas d'un important programme de relance conçu par Richard Côté, une ressource de la Confédération offre un soutien à la mise en marché.

«Les contacts établis avec de nouvelles clientèles nous convainquent encore davantage que le Centre gagne à être connu, poursuit Michel Nadeau. L'accueil est très favorable et notre approche de partenariat séduit. Nous sommes convaincus du produit que nous offrons et nous comptons bien profiter de notre avantage concurrentiel en orientant notre approche sur la qualité de notre service personnalisé.»

Le Centre mise sur ses grandes forces et s'appuie sur son histoire pour mieux se faire connaître ainsi que sa gamme complète de services personnalisés. «La formation est devenue essentielle pour toutes les entreprises et le Mouvement Desjardins a une longueur d'avance puisqu'il dispose déjà de l'infrastructure», souligne Richard Côté.

### Une ambiance chaleureuse

Le Centre de formation Desjardins est conçu pour favoriser le travail en groupe et la réflexion. S'il le désire, un groupe peut obtenir un séjour sur mesure. «Tout est pensé de façon à ce que les gens n'aient pas d'autres

soucis que l'objet même de leur rencontre», assure Michel Nadeau.

Bien sûr, il n'y a pas que le travail. On retrouve à proximité du Centre un très vaste choix d'activités sportives, culturelles et touristiques qui peuvent répondre à toutes les attentes. Au cœur même de la région Chaudière-Appalaches et à quelques minutes de Québec, le Centre de formation exerce un attrait important sans oublier qu'une navette peut être mise à la disposition des groupes pour le transport. «En soirée, ajoute Michel Nadeau, nous offrons une table que je n'hésiterais pas à comparer avec celle des meilleurs restaurants de la région.»

Cette atmosphère, Marjolaine Bilodeau, chef du service à la clientèle, et tous les employés y contribuent fortement. «Il faut voir à une foule de détails pour s'assurer que tous sont satisfaits, raconte Marjolaine Bilodeau. Nous offrons un service personnalisé. Un bon accueil, c'est autant le confort des chambres, la qualité des repas que les activités sociales qui occuperont les loisirs.»

L'architecture du Centre de formation Desjardins a été imaginée dès le départ pour la formation en résidence. On y trouve 13 salles de conférence qui peuvent accueillir de 5 à 200 personnes, 63 chambres et un service complet de restauration, incluant un bar salon. Les chambres,

regroupées dans les ailes, sont séparées des aires de travail. Chaque aile résidentielle compte 16 chambres réparties sur deux étages, ce qui permet aux petits groupes d'occuper un secteur complet et ainsi de créer une ambiance de groupe particulière. «En fait, souligne Michel Nadeau, l'aménagement vise à créer une atmosphère chaleureuse et intimiste qui favorise la vie de groupe, les échanges et la formation. Nous voulons ainsi nous démarquer des hôtels qui privilégient surtout leur clientèle touristique. Nous voulons que tous se sentent chez eux au Centre de formation Desjardins.»

### Desjardins d'abord

C'est cette ambiance, qui permet autant la réflexion que la détente, que cherchait Ronald Gill, directeur général de la Caisse populaire de la Maison de Radio-Canada, à Montréal, lorsque lui et son équipe ont organisé un colloque sur le mieux-être regroupant tous les employés de cette caisse. «Nous aurions pu aller dans une auberge au nord de Montréal ou dans l'Estrie, confie-t-il, mais nous n'aurions jamais obtenu le même résultat, la même atmosphère de travail.»

Le colloque qui avait pour thème «Prenons le temps... faut se parler!» regroupait tous les employés de la caisse et leur conjoint. «L'objectif du colloque était d'abord d'améliorer les relations entre les personnes qui travaillent à la caisse, explique Ronald Gill. Mais nous avons aussi profité de notre présence à Lévis pour réfléchir sur les valeurs du Mouvement de façon à former un groupe plus homogène.» Ce groupe de Montréalais a trouvé au Centre de formation Desjardins une ambiance sans pareille et une complicité particulière de la part du personnel... Il a bien l'intention d'y revenir cet automne, cette fois avec un groupe de retraités.

«Un séjour au Centre, suggère Richard Côté, peut être une occasion de réunir les employés tout en leur donnant une forme de récompense pour le travail accompli au cours de l'année.» Pour Ronald Gill, le fait de pouvoir vivre en groupe pendant



Le photographe a croqué Michel Fecteau, de la Confédération, lors d'une activité de formation dans l'une des nombreuses salles du CFD.

deux jours, dans un endroit comme le Centre, a un effet incontestable sur l'esprit d'équipe. «Chacun apprend à mieux se connaître, explique-t-il, tandis que les conjoints découvrent un peu plus la nature de l'entreprise pour laquelle l'autre travaille.»

Consciente de ce cachet unique, la direction du Centre a l'intention de privilégier la clientèle Desjardins sans se fermer pour autant à la clientèle externe. «Celle-ci nous permettrait de boucler les fins de mois, précise Michel Nadeau, et c'est pourquoi nous avons déjà sollicité un certain nombre de clients potentiels.»

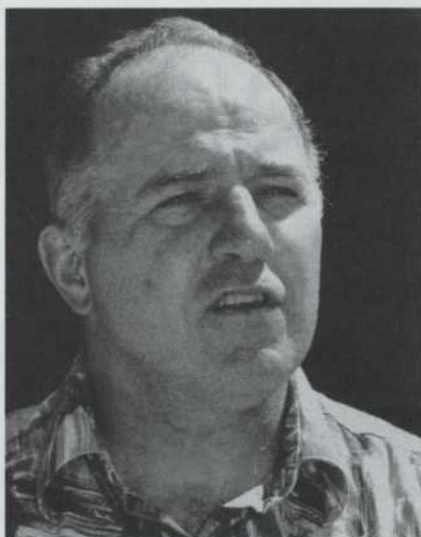
À sa clientèle principale, les caisses et l'ensemble du réseau Desjardins, le CFD offre des forfaits qui comprennent l'hébergement, la restauration, les activités connexes et tout l'équipement possible pour faciliter de bonnes réunions de travail. «En fait, ajoute Marjolaine Bilodeau, nous offrons des produits pratiquement sur mesure qui permettent aux caisses de tirer le maximum de nos installations tout en respectant leur budget. Pour les institutions Desjardins, nous avons dès le départ un atout puisque nous n'avons pas à leur facturer les taxes sur les forfaits et les chambres, ce qui représente une économie de plus de 11 %.»

Même s'il entend se positionner comme un centre de formation résidentiel, le Centre de formation Desjardins n'a pas l'intention d'exclure les activités d'hôtellerie: «Les employés qui partagent leur temps entre Montréal et Lévis ne sont pas négligés pour autant puisqu'ils peuvent loger au Centre et profiter de tous les services», explique Michel Nadeau.

### Un pèlerinage

Pour l'avenir, le Centre de formation Desjardins a l'intention de tirer le maximum de ses avantages naturels. «Nous voulons créer ici un lieu où les gens pourront se réimprégner de l'esprit qui prévalait lors de la création du Mouvement Desjardins, explique Michel Nadeau. Les gens pourront découvrir ou redécouvrir l'histoire du Mouvement et prendre conscience de son envergure.»

Dans cette optique, un séjour au Centre de formation Desjardins



Réjean Champoux

pourra prendre des allures de pèlerinage. «C'est très intéressant de découvrir les origines du Mouvement Desjardins», confie Réjean Champoux, un ancien dirigeant de la Caisse populaire Saint-Gabriel de Stratford qui accompagnait le groupe de Gaston Gagnon. «Pour moi, c'est très stimulant de voir l'évolution du Mouvement, poursuit-il, et de constater que les objectifs visés par Alphonse Desjardins sont encore valables aujourd'hui, d'autant plus que certains problèmes de l'époque sont encore très présents aujourd'hui.» Pour lui, tous les candidats au poste de dirigeant de caisse et tous les

employés devraient effectuer une visite au CFD, à la Confédération et à la Maison Alphonse-Desjardins afin d'y acquérir la vision d'ensemble nécessaire pour comprendre l'importance du Mouvement Desjardins. M. Champoux retournera chez lui plus enthousiaste que jamais: «Je n'hésiterais pas à m'engager de nouveau comme dirigeant de caisse, ajoute-t-il, parce que maintenant, avec le Mouvement Desjardins, nous avons les moyens de nous attaquer aux problèmes de la société.»

Pour Michel Rodrigue, président de la Caisse populaire de Saint-Adolphe-de-Dudswell, le séjour au CFD aura permis de réaliser pleinement la dimension de Desjardins. «Par exemple, raconte-t-il, lors de l'atelier sur les valeurs du Mouvement, nous apprenons que le succès de l'entreprise dépend beaucoup de notre engagement personnel et non d'une attitude qui consiste à attendre après les autres.»

Un séjour au Centre de formation Desjardins est donc une occasion unique de retour à la source du Mouvement Desjardins. Mais c'est aussi une visite chez un membre de la famille Desjardins car le Centre appartient à l'ensemble du Mouvement Desjardins. C'est pourquoi tout le personnel du Centre a le goût de dire aux gens de Desjardins: «Venez donc chez vous!»



Le comité organisateur du colloque de la Caisse populaire de la Maison de Radio-Canada entoure Claude Béland venu saluer les gens de caisse présent au CFD ce jour-là. Ronald Gill, le directeur de la caisse est juste derrière le président.

ZOOM COOP

# LA FORMATION À LA COOPÉRATION



ZOOM  
COOP

*Et si un membre vous avouait qu'il ne voit plus de différence entre une caisse et une banque? Vous lui répondriez sans doute par la négative en répliquant que les caisses Desjardins sont des coopératives d'épargne et de crédit et non des entreprises à capital-actions. Mais s'il vous demandait d'expliquer plus en détail les avantages que lui procure cette différence? Vous voilà soudain pris d'angoisse et incapable de dissimuler votre nervosité. Ne craignez plus, le programme de formation Zoom Coop est le calmant tout indiqué!*

MARTIN LACROIX \*

**Z**oom Coop est un programme de formation à la coopération et aux valeurs de Desjardins conçu par la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec. Il a été lancé dans l'ensemble du réseau de la fédération l'hiver dernier et connaît depuis un véritable succès.

Premier du genre dans le Mouvement des caisses Desjardins, ce programme de formation favorise une approche dynamique de l'apprentissage par l'utilisation de l'humour, par la référence à des cas concrets et par la réflexion en groupe. Près de 4500 employés et dirigeants des caisses et de la fédération ont suivi Zoom Coop avec l'objectif d'y voir plus clair en matière de coopération. Ils ont ainsi acquis un langage commun grâce à cette activité originale totalement décentralisée dans le milieu de travail.

## **Pourquoi un programme de formation sur la coopération?**

Qui parmi vous n'a pas vécu au moins une fois l'expérience d'avoir à répondre à la remarque d'un beau-frère ou d'un voisin quelque peu sceptique sur la nature coopérative du Mouvement des caisses Desjardins? Embarrassé, vous étiez dans l'obligation de formuler une réponse qui laissait votre interlocuteur plutôt perplexe!

De fait, malgré que nous soyons plusieurs milliers de personnes au sein de Desjardins, trop peu sont véritablement en mesure d'expliquer sa nature coopérative, qui constitue l'essence même de son action.

Ce constat est également celui des délégués au 15<sup>e</sup> Congrès l'an dernier qui identifiaient ainsi les priorités du Mouvement des caisses Desjardins pour les cinq prochaines années: la mise en évidence des valeurs coopératives et le développement des ressources humaines.

Quant à la Fédération de Québec, elle formulait il y a deux ans son projet d'entreprise qui affirme l'importance de la vie coopérative dans le réseau. Pour traduire cette volonté, la fédération plaçait d'ailleurs la promotion des valeurs coopératives au rang de ses priorités d'action pour 1992.

C'est pour toutes ces raisons et pour donner suite à ces orientations que Zoom Coop a été conçu. Son but: susciter l'adhésion des membres dirigeants et du personnel du réseau aux valeurs de Desjardins et aux principes coopératifs, de façon à ce que cela se traduise dans leurs comportements au travail et dans leur milieu.

## **Une démarche simultanée**

L'intérêt de la formule Zoom Coop tient au fait qu'elle est décentralisée dans le milieu de travail et qu'elle peut être adaptée selon la volonté de ceux et de celles qui y prennent part, ce qui facilite du même coup son accessibilité. D'ailleurs, au moment où les caisses affiliées réalisaient le programme, entre mars et juin derniers, la presque totalité des personnes de la Fédération de Québec faisaient de même.

\* Conseiller, direction Affaires coopératives à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec.

Les caisses et la fédération pouvaient donc ainsi se familiariser simultanément avec les mêmes notions. D'autre part, à la demande de plusieurs caisses, une deuxième vague déferlera dans le réseau cet automne pour permettre la réalisation du programme par le plus grand nombre de personnes possible.

### Un mode d'emploi simple

Comme Zoom Coop se réalise entièrement là où sont les gens, il est accompagné d'un matériel support complet de manière à bien encadrer les personnes qui en assureront la promotion et le déroulement auprès de leurs collègues de travail.

Dans les faits, tout repose sur la délégation des responsabilités. Par exemple, le directeur ou la directrice générale, une fois que la décision de participer au programme est prise, déléguera la coordination à un responsable qui s'assurera du bon fonctionnement des activités auprès des capitaines représentant chacune des équipes mises en place.



### Des cercles d'étude

Première étape et volet obligatoire du programme, les cercles d'étude regroupent de cinq à sept personnes qui échangent sur les notions abordées au fil des quatre cahiers de base qui portent respectivement et dans l'ordre sur «La caisse: une coopérative», «Desjardins, l'histoire d'une différence», «La caisse: porte d'entrée du Mouvement» et «La coopération: un avantage distinctif».

À chacun des cahiers correspond une rencontre en cercle d'étude où



les membres, ayant préalablement fait une lecture individuelle des documents (qui prend environ 90 minutes pour chaque activité), discutent en équipe du thème développé afin de partager leurs réflexions et leur expérience. Quant aux cahiers, un intervalle de trois semaines entre chacun d'eux est recommandé. Le volet des cercles d'étude nécessite donc un total d'environ douze heures réparties sur trois mois.

Ajoutons que ce sont les gens eux-mêmes qui déterminent le moment de leur lecture et celui au cours duquel ils se rencontrent en cercle d'étude. Une mise en commun à la fin des quatre cahiers, regroupant tous les membres des cercles d'étude, peut également être organisée, question de partager les résultats du travail et d'identifier quelques aspects jugés prioritaires pour la caisse ou l'unité administrative.

### Des cercles de bâtisseurs

Une fois la première étape complétée, les membres du cercle d'étude peuvent décider de poursuivre leur réflexion au sein d'un cercle des bâtisseurs. Il suffit alors de réaliser un projet concret visant à améliorer un des aspects jugés prioritaires et identifiés au préalable.

Bien que ce deuxième volet soit facultatif, il offre tout de même la chance de traduire dans l'action les idées qu'auront suscitées les cercles d'étude. Différentes catégories sont

suggérées aux groupes qui souhaitent participer à ce volet. Une fois complétés, les projets pourront ensuite être communiqués à l'ensemble du réseau de manière à inspirer les autres caisses qui y trouveraient là des solutions originales et applicables à leur milieu.

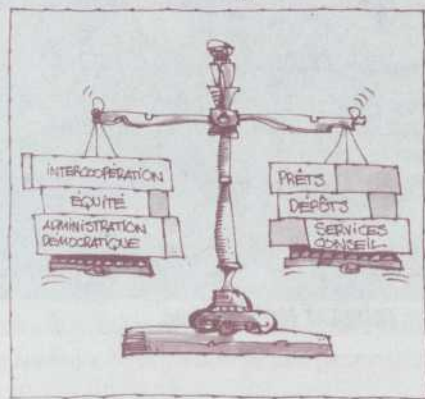
### À quoi ressemble un cahier Zoom Coop?

Si vous vous demandez en quoi le programme est une primeur, imaginez un instant des cahiers dans lesquels on retrouve des bandes dessinées, des citations de membres et du personnel de caisses, des jeux associatifs, la petite histoire d'une famille bien de chez nous, une formule magique, des flashes historiques, des charades, des méthodes mnémotechniques, des illustrations synthèses, etc., et vous avez là une bonne idée de la formule Zoom Coop.

Quant à l'information qu'on y retrouve, elle est tout à fait sérieuse et bien documentée, le tout présenté dans un vocabulaire simple et clair. Les exemples cités sont toujours vraisemblables et utilisés de manière à faciliter la compréhension.

Principaux outils de référence du programme, les cahiers contiennent tous les sections suivantes:

- les questions, les remarques et les commentaires des participantes et des participants par rapport au contenu;
- les points forts et les points faibles de la caisse ou de l'unité administrative;
- les pistes de réflexion à compléter individuellement ou en équipe;
- l'autotest et le corrigé portant sur le thème développé.



Ces exercices ont pour objectif de relier le contenu au travail quotidien, de façon à pouvoir appliquer immédiatement les notions apprises. Certains cahiers sont aussi accompagnés d'un document vidéo présentant une information complémentaire au thème. Avec un discours qui permet de se référer au point de vue des membres, des membres dirigeants et du personnel de la caisse, Zoom Coop fait de la réalité quotidienne une véritable école de la coopération.

### Des groupes mixtes

Les cercles d'étude peuvent être composés de personnes provenant de différents groupes d'emploi. Du reste, le programme encourage fortement l'échange d'expérience au sein des différents cercles qui agissent alors en véritables catalyseurs d'idées.

À ce sujet, le personnel des caisses a dit apprécier au plus haut point la présence des membres dirigeants et des autres collègues de travail au sein des cercles d'étude. Les réflexions ont été des plus enrichissantes et Zoom Coop aura été l'occasion de démontrer que tous et toutes partageaient les mêmes préoccupations.

Au moment où la concurrence exige de chacun efficacité et originalité constantes, la coopération s'avère plus que jamais la formule appropriée. Dans cette optique, le programme Zoom Coop jette un tout nouvel éclairage sur ce qui distingue vraiment les caisses des autres institutions financières.

Bien sûr, la plupart d'entre nous possédons déjà certaines connaissances du sujet. Personne ne part de zéro et personne non plus ne peut prétendre tout connaître. Ce qui est certain, c'est que, même si plusieurs en savent beaucoup et d'autres très peu, les activités de Zoom Coop permettront un cheminement de groupe et une réflexion commune qui faciliteront la cohésion essentielle aux nombreux défis à relever.

En somme, on peut d'ores et déjà affirmer que le programme Zoom Coop a littéralement changé la perception de plusieurs participants et participantes vis-à-vis de la coopération. Dès lors, l'authenticité coopé-

rative est véritablement perçue comme un avantage distinctif qu'il leur sera plus facile de manifester auprès de ceux qui sont depuis toujours notre raison d'être: les membres.



## LES ZOOMEURS ET ZOOMEUSES SE PRONONCENT

Un questionnaire servant à mesurer le degré de satisfaction des 4500 personnes ayant participé au programme de formation Zoom Coop a été rempli récemment par près de 600 d'entre elles. Le tableau présente le taux de satisfaction des répondants.

■ Pertinence de Zoom Coop:	91 %
■ Acquisition de nouvelles connaissances:	90 %
■ Meilleure compréhension de ce qui fait notre différence:	91 %
■ Renouvellement du sentiment d'appartenance à Desjardins:	83 %
■ Efficacité du mode de fonctionnement décentralisé:	93 %
■ Formule des cercles d'étude comme méthode d'apprentissage:	90 %
■ Intérêt manifesté quant au contenu des cahiers:	90 %
■ Clarté des informations contenues dans les cahiers:	91 %
■ Utilisation de l'humour dans les cahiers:	92 %

Bien que ces chiffres soient révélateurs de la satisfaction des participants envers Zoom Coop, un seul demeure primordial, soit le nombre de personnes qui pourront parfaire leur éducation en matière de coopération afin de toujours mieux le manifester auprès des membres.



CHRISTIANE DUPONT\*

*Bien que Dorimène Roy-Desjardins, l'épouse du fondateur des caisses populaires, ait pris une part active à cet immense projet collectif que sont aujourd'hui les caisses, en assumant jour après jour la responsabilité de gérance du premier établissement – et cela en l'absence souvent prolongée de son fondateur de mari –, elle ne portait aucun titre officiel. À l'époque, la place des femmes au sein du Mouvement était mal définie... si tant est qu'on en parlait. Mais depuis lors... et aujourd'hui? Où en est-on chez Desjardins? Avec cinq millions de membres, dont plus de la moitié sont des membres féminins, les femmes peuvent-elles prétendre qu'on leur réserve une juste place comme dirigeantes au sein du Mouvement Desjardins et qu'on les incite à occuper toute cette place?*

DE DORIMÈNE À AUJOURD'HUI:

## LE LONG CHEMIN DES FEMMES DIRIGEANTES CHEZ DESJARDINS

**A** l'occasion d'une journée en hommage à Dorimène, le 15 juin dernier, à Lévis, à laquelle prenaient part des représentantes de différentes fédérations ainsi que des leaders féminins d'entreprises et d'organismes québécois, le président du Mouvement, Claude Béland, faisait le constat suivant: «Nous observons qu'il est encore relativement difficile pour les femmes de parvenir aux postes de commande au sein du Mouvement. Pourtant chez nous, ajoutait-il, elles ont toujours été très présentes, en tant que membres et chez les employés. Malgré cela, on évalue à seulement un peu plus de 20 % la participation féminine aux différents conseils». Ce pourcentage est, en fait, une moyenne. Plusieurs fédérations n'atteignent même pas ce chiffre.

Nous sommes pourtant en 1992. Les femmes sont censées avoir gagné leurs galons. Chez Desjardins comme ailleurs, jeunes et moins jeunes, elles briguent des postes professionnels ou cadres. On les croit nombreuses à accéder à des postes de commande. Que ce soit dans des fonctions rémunérées en tant qu'employées chez Desjardins ou au sein d'autres entreprises, en tant que dirigeantes des trois conseils de caisses ou encore membres de conseils d'administration de sociétés privées, il est indéniable que les femmes ont gagné du terrain au cours des dernières années. Cependant, il y a encore loin de la coupe aux lèvres en ce qui a trait à la présence des femmes à des niveaux décisionnels supérieurs. On constate que peu d'entre elles, sinon quelques privilégiées mieux informées, mieux nanties, quelquefois plus instruites ou déjà très engagées dans leurs milieux, participent aux différents conseils des caisses comme aux conseils d'administration d'entreprises diverses.

Récemment, dans une compilation dirigée par le professeur de comptabilité Léo-Paul Lauzon, et effectuée par une équipe de l'Université du Québec à Montréal, on constatait que, sur 257 entreprises québécoises, les femmes comptaient pour 5,1 % des administrateurs et 7,3 % comme membres de la haute direction, ce qui était déjà mieux que la moyenne canadienne. Comme on peut le constater, le Mouvement Desjardins n'est donc pas à la traîne... mais il n'est pas à l'avant-garde non plus.

\* Christiane Dupont est journaliste indépendante et membre du conseil de surveillance de la Caisse populaire Saint-André-Apôtre, à Montréal.



Annette Garant, qui jouait le rôle de Dorimène Desjardins dans le téléfilm, et Rachel Brassard-Mercure, membre honoraire du conseil d'administration de la Société historique Alphonse-Desjardins, entourent Jocelyn Proteau, président du conseil d'administration de la Confédération, lors du dévoilement de la plaque en hommage à Dorimène Desjardins.

Gisèle Des Rosiers

## Une volonté politique?

En mars et en novembre 1990, désireux de voir augmenter l'effectif féminin dans les rangs de ses dirigeantes et de rendre ainsi les conseils des caisses plus représentatifs de leurs membres, le conseil d'administration et le comité de direction de la Confédération jetaient les bases d'un colloque qui allait réunir pas moins de 250 dirigeantes de toutes les régions à Québec, quelques mois plus tard, en avril 1991. Sous le thème «Être dirigeante, le défi», ce colloque aura permis aux dirigeantes déjà en poste d'indiquer des moyens concrets qui pourraient amener plus de femmes à siéger aux différents conseils des caisses. On faisait état, notamment, de la nécessité d'obtenir une volonté politique des membres de la direction du Mouvement, de sensibiliser les femmes et de mettre sur pied des moyens stratégiques. On y exprimait, entre autres souhaits, que le taux de participation féminine atteigne 50 % d'ici 1994, et que, à court terme, le 15<sup>e</sup> congrès du Mouvement offre des solutions pour favoriser cette participation féminine.

## Aplanir les obstacles

«Ce colloque fut mon premier geste d'engagement public, si l'on peut dire, mentionne Lise Julien, directrice de la Caisse populaire de Sillery et membre du conseil d'administration de la Confédération, pour sensibiliser le Mouvement et ses hautes instances aux démarches nécessaires à effectuer afin d'inciter davantage de femmes à se joindre à nous en tant que dirigeantes de caisses.» Mme Julien, seule

femme membre du conseil d'administration de la Confédération, souhaiterait qu'il y en ait d'autres qui se joignent bientôt à elle.

«Depuis la tenue du colloque, on a pu constater une certaine augmentation de la présence des femmes dans les différents conseils des caisses populaires. Pas une énorme différence, s'empresse-t-elle d'ajouter, mais on sait aussi que ça ne peut pas se faire du jour au lendemain. Encore faut-il qu'il y ait des postes ouverts d'une part, et que, d'autre part, il y ait des femmes qui veuillent bien s'y présenter. Il faut également aplanir les obstacles qui se dressent devant les femmes», ajoute-t-elle.



Lise Julien

Selon Lise Julien, ces obstacles sont nombreux mais pas insurmontables. «Les femmes ont, de tout temps, eu des doutes quant à leurs compétences. Je leur dis que tout s'apprend et les tâches de dirigeant-

tes aussi. Bien sûr, le double emploi de plusieurs femmes, particulièrement les plus jeunes, celles qui ont de jeunes enfants, est souvent un obstacle majeur à leur participation comme dirigeantes, mentionne-t-elle. Le fait de mener de front une carrière et d'avoir un ou des enfants peut occasionner un manque de temps et de disponibilité alors que ce genre de problèmes fait rarement hésiter un collègue masculin à devenir dirigeant. Par ailleurs, la méconnaissance par les femmes des structures démocratiques ouvertes aux membres du Mouvement est flagrante et surprenante. On le constate souvent», ajoute Mme Julien. Madeleine Lapière-Bessette, présidente du conseil d'administration de la Caisse populaire de Rougemont et membre du conseil d'administration de la Fédération de Richelieu-Yamaska, abonde dans le même sens. «J'ai participé au Forum des femmes, au printemps dernier, à Montréal, dit-elle, et, à ma grande surprise, j'ai réalisé que plusieurs femmes, au demeurant très engagées dans d'autres groupes ou associations, ignoraient comment ça se passait chez Desjardins malgré le fait qu'elles soient membres d'une caisse.»

## Faire bouger les choses... à petits pas

Si le 15<sup>e</sup> Congrès n'a pas donné les fruits attendus par les participantes au colloque provincial des dirigeantes, le colloque lui-même aura fait avancer un peu le dossier. Ainsi, pour pousser à la roue, la Fédération de Québec a mis au point un petit dépliant fort bien fait, «Devenir dirigeante de votre caisse Desjardins, un défi à votre portée», qui fait voir en quoi consistent les rôles des caisses, des dirigeantes et des trois conseils des caisses. En outre, toujours à la



DE DORMIR À AUJOURD'HUI

## LE LONG CHEMIN DES FEMMES DIRIGEANTES CHEZ DESJARDINS

suite du colloque, la Fédération de Québec s'est associée avec le Conseil régional de Québec de la Fédération des femmes du Québec afin de mettre au point, de promouvoir et de diffuser un programme de formation à l'intention des femmes qui désiraient devenir dirigeantes un jour. Ce programme, «Être dirigeante, c'est s'engager», devrait permettre de mieux faire connaître et comprendre la structure démocratique des caisses. Il semble que le programme soit déjà un succès dans la région de Québec et qu'il pourrait être diffusé ailleurs au Québec.



Louise Bolduc

Pour sa part, Louise Bolduc, présidente du conseil d'administration de la Caisse populaire de La Tuque, qui se joint souvent à des groupes d'étude à la Fédération du Centre du Québec, souligne «qu'on ne peut pas dire que le dossier de la participation des femmes chez Desjardins avance à pas de géants». Mme Bolduc constate que, tant que les femmes ne formeront pas plus que 20 % de l'effectif des dirigeants, leur action ne vaudra pas plus que 20 %. «Ça va changer lentement, dit-elle. On ne pourra pas prendre les bouchées doubles. Ça va être la technique des petits pas.» Mme

Bolduc constate qu'en plusieurs endroits on ne fait rien explicitement pour les femmes. On attend qu'elles se fassent valoir, qu'elles participent et qu'elles se fassent élire... tout en disant qu'elles sont les bienvenues. «Je suis bien d'accord pour que l'on passe dans l'entonnoir comme tout le monde sauf que, si l'on a un objectif de principe d'être plus représentatif des membres, il va falloir aller plus loin que le principe parce que sinon on n'ira pas bien loin... bien vite! On s'en rend compte, poursuit-elle. Les résultats se font attendre: nous sommes à 20 % et déjà on sent les résistances. C'est comme si on était déjà de trop», ajoute-t-elle, perplexe.

### Réticences et «frilosité»

Le concept de représentativité est sur la sellette en maints endroits. Il a longuement été discuté par un groupe d'étude dont faisait partie Mme Bolduc à la Fédération du Centre du Québec au cours de l'hiver dernier. Une fiche technique faisant état de cette définition, de même que d'autres fiches seront fort probablement mises à la disposition des dirigeants des caisses de cette fédération par son service de la formation, au cours des prochains mois, pour mieux les guider dans leur recherche de candidats à des postes de dirigeants et dirigeantes. On y souligne entre autres que «le caractère représentatif des dirigeants d'une caisse est la capacité que possèdent ceux-ci de représenter les préoccupations des membres-propriétaires aussi fidèlement que possible en regard de l'âge, du sexe, des sphères d'activité et du lieu de résidence où ils vivent et évoluent». Nombreux sont les dirigeants qui seront d'accord avec cette définition de la représentativité, mais probablement moins nombreux seront ceux qui



Madeleine Lapierre-Besette

seront prêts à l'appliquer: voilà pour les résistances.

Madeleine Lapierre-Besette, quant à elle, appelle cela des réticences. «La présence des femmes en tant que dirigeantes est un dossier très, très frileux, dira-t-elle avec humour, tant auprès des hommes que de certaines femmes déjà en poste.» Pour donner un coup de pouce à son tour à ce dossier, la Fédération de Richelieu-Yamaska a organisé un colloque en décembre dernier, sous la présidence de Mme Lapierre-Besette. Sous le thème «Dirigeantes actives: du défi à l'action», les participantes ont été amenées à réfléchir sur la représentativité des femmes dans le réseau Richelieu-Yamaska. Mme Lapierre-Besette est formelle. «Outre les moyens mis en place à l'échelle des fédérations et de la Confédération, pour augmenter la présence des femmes au sein du Mouvement, il faut passer par chacune des caisses et, localement, essayer de faire un petit quelque chose de plus», dit-elle.

### En douceur

Pour sa part, Michèle Dubreuil, membre du conseil d'administration de la Caisse populaire Sainte-Geneviève-de-Pierrefonds et membre du comité de déontologie de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, ne croit pas qu'il y ait des réticences de la part des dirigeants masculins à voir accéder les femmes à des postes de dirigeantes. «Il y en a de la part d'autres femmes, dira-t-elle. Il existe des attitudes de réserve de la part des



Monique Vézina

femmes qu'on sollicite pour devenir elles-mêmes dirigeantes», ajoute-t-elle. Mme Dubreuil ne croit pas que l'on doive faire en sorte de provoquer une arrivée massive des femmes chez les dirigeants mais que le tout doit se «faire en douceur». «Il ne s'agit pas de faire la guerre, dira-t-elle, et d'écarter systématiquement les hommes déjà en poste pour arriver à 50 % de l'effectif d'ici 1994. Soyons réalistes! Je crois qu'il faut structurer notre action. Il est souhaitable que l'entrée des femmes comme dirigeantes se fasse de façon naturelle.» Au printemps dernier, Mme Dubreuil, au nom d'un comité formé par la FMO, expédiait, à toutes les dirigeantes de la fédération, une lettre accompagnée du dépliant produit par la Fédération de Québec, pour inviter ces dirigeantes à inciter d'autres femmes à rejoindre les rangs du Mouvement. «À l'heure actuelle, à la FMO, dit-elle, nous songeons également à la possibilité d'avoir une personne-ressource qui serait disponible pour fournir à ceux et celles qui en feraient la demande différents renseignements sur les postes de dirigeantes à pourvoir.»

Lise Julien mentionnait, à l'occasion de la journée «Hommage à Dorimène Desjardins»: «Faire la place aux autres femmes, c'est une responsabilité qui incombe à tout le monde... pas juste une affaire de femmes!» Qu'on se le dise... et puissions-nous être entendues!

## SENSIBILISER LES FEMMES AU RÔLE DE DIRIGEANTES

Les femmes devront s'appuyer sur des réseaux de connaissances pour accéder à des postes de gestion tandis que celles qui occupent déjà de tels fonctions devront avoir à cœur de faire la promotion des femmes. Ce sont là deux des constats qui émergent d'un colloque sur la situation des femmes qui s'est déroulé le 15 juin dernier.

Une trentaine de femmes et quelques hommes ont en effet répondu à l'invitation du président Claude Béland pour échanger sur le thème de l'engagement des femmes au sein de Desjardins. Au nombre des invitées se trouvaient bien sûr plusieurs dirigeantes, cadres et membres de l'exécutif du Mouvement Desjardins, mais aussi une quinzaine de représentantes d'organismes extérieurs dont Monique Vézina, ministre d'État pour le troisième âge et ministre d'État à l'emploi et à l'immigration à Ottawa, Violette Trépanier, ministre déléguée à la condition féminine et ministre responsable de la famille à Québec, Marie Lavigne, présidente du Conseil du statut de la femme, Rosette Côté, vice-présidente à la CEQ, et Hélène Simard, du Conseil permanent de la jeunesse. C'était la première fois que des femmes extérieures au Mouvement Desjardins étaient invitées à débattre du sujet en compagnie de dirigeantes et de cadres du Mouvement. On voulait ainsi connaître les perceptions et les attentes de ces personnes face à Desjardins.

Quelques femmes ont témoigné de leurs expériences au sein du Mouvement Desjardins. Ainsi, Monique Vézina, une ancienne dirigeante du Mouvement Desjardins, a rappelé sans ambages les difficultés qu'elle a rencontrées au cours de sa carrière.

Une période de discussion a suivi au cours de laquelle plusieurs femmes ont insisté sur l'importance d'établir des politiques avec des ob-

jectifs précis afin de favoriser l'accès des femmes à des postes de responsabilité. S'appuyant sur son expérience, Rosette Côté, de la CEQ, a été catégorique à ce sujet: «Il faut établir des programmes structurés comportant des objectifs chiffrés, sinon la situation ne changera pas nécessairement aussi vite qu'on pourrait le souhaiter.»

Pour certaines participantes à la journée, les femmes ont encore parfois à se convaincre de leurs capacités à occuper des postes de commande. Pour d'autres, au contraire, les femmes ne craignent pas les responsabilités au sein des entreprises ou des organismes. Il suffirait de leur laisser plus de place.

Toutes s'entendent pour dire qu'il est important de consacrer des efforts soutenus à la formation et à la sensibilisation. À ce titre, le Mouvement Desjardins offre de belles perspectives. En plus d'ouvrir une porte sur un domaine largement occupé par des hommes, Desjardins permet souvent aux femmes de poursuivre leur engagement social. Louise Hamel, représentante de l'Association des femmes d'affaires du Québec, a abondé dans ce sens: «De l'extérieur, on imagine mal ce que l'on peut apporter à Desjardins. Les femmes doivent connaître et comprendre en quoi elles peuvent contribuer au Mouvement Desjardins. Le poste de dirigeante de caisse est, entre autres, une excellente introduction au monde de la finance.»

Claude Béland a déploré le fait que le Mouvement Desjardins ne soit pas aussi connu auprès des femmes, d'autant plus que celles-ci constituent au moins 50 % des membres. «Le Mouvement ne repose pas exclusivement sur des financiers, mais aussi et surtout sur des gens du milieu», a-t-il tenu à souligner.

G.D.

# MÉRITE COOPÉRATIF DESJARDINS

GILLES DROUIN

## Caisse populaire de Napierville, Meilleure Performance financière

Lors des dernières Assemblées générales du Mouvement Desjardins, la Caisse populaire de Napierville a reçu le mérite coopératif dans la catégorie «Meilleure Performance financière». Avec une base d'endettement de 6,31 %, une croissance de l'actif de 10 millions de dollars en deux ans et des pertes sur prêt minimales au cours des dix dernières années, la caisse de Napierville s'est distinguée parmi les dix caisses semi-finalistes. Ces caisses sont choisies par voie informatique en tenant compte de la moyenne de trop-perçu net par 100 \$ d'actif, du ratio moyen des réserves/épargne, des frais et pertes sur prêts par 100 \$ d'actif et de la croissance de l'épargne.

Au moment de l'étude du dossier de la Caisse populaire de Napierville par le jury du Mérite coopératif Desjardins, cette caisse comptait 5500 membres, employait 25 personnes et avait un actif, au 31 décembre 1991, de 46,9 millions de dollars. Située dans un milieu rural où l'on compte de nombreuses personnes âgées, cette institution Desjardins est constamment en surplus de liquidités. En 1991, la caisse versait une ristourne à ses membres pour une 21<sup>e</sup> année consécutive, pour un total de plus de 2,2 millions.

## Un suivi rigoureux

Pour Claude Bisailon et Claude Landry, respectivement directeur général et président de la caisse, la recette de ces résultats n'est pas secrète: «Afin de maintenir cette bonne base d'endettement et de favoriser le versement régulier de ristournes, expliquent-ils, le personnel de la caisse effectue un suivi rigoureux de tous les postes du



Claude Landry et Claude Bisailon, respectivement président et directeur général de la Caisse populaire de Napierville.

bilan». Une gestion journalière du fonds de liquidités est aussi faite et les surplus sont placés de façon à en tirer le meilleur profit. Ce surplus de liquidités est régulièrement mis à la disposition des caisses avoisinantes. «Nous attachons aussi beaucoup d'importance au suivi des prêts, ajoute Claude Bisailon, ce qui nous a permis de limiter nos pertes sur prêts à seulement 91 000 \$ pour l'ensemble des dix dernières années.» Par ailleurs, la caisse n'hésite pas à s'engager dans le financement de projets importants dans sa communauté

comme la construction de résidences pour personnes âgées ou d'un centre médical.

Les prêts aux entreprises de la caisse ont augmenté de 30 % uniquement au cours des deux dernières années. Ces derniers constituent maintenant 40 % du portefeuille de prêts de la caisse dont une bonne partie est accordée à des entreprises agro-alimentaires. «Pour nous, souligne Claude Bisailon, il est très important de bien suivre les entreprises que la caisse finance. Lorsque nous décelons des problèmes, nous rencontrons rapidement les personnes pour essayer de trouver des solutions avant que la situation ne s'aggrave.»

## Contrôler les dépenses

Qui dit bonne gestion financière dit nécessairement contrôle serré des dépenses administratives. Au début des années 1990, la caisse s'est donné l'objectif de limiter la croissance de l'effectif, sans pour autant porter préjudice à la qualité du service. «Nous avons donc mis l'accent sur la formation du personnel et sur la rationalisation des opérations de façon à s'assurer que le travail soit réalisé de manière efficace», explique Claude Landry. Par exemple, le service courant utilise un caissier unique, ce qui éli-

mine des pertes de temps puisque le commis n'a plus à ouvrir ou à fermer sa caisse lorsqu'elle commence ou termine son travail.

Un train de mesures de ce genre a permis à la caisse de ne pas augmenter le nombre d'employés au cours des deux dernières années, malgré la forte croissance de son actif. Avec un coût du personnel se situant à 1,60 \$ par 100 \$ d'actif, la caisse a déjà atteint l'objectif fixé par la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec pour la fin de 1993. La Caisse populaire de Napierville est donc en bonne position pour poursuivre sur sa lancée.

### **Caisse populaire de Lac-Etchemin, Meilleure Gestion des ressources humaines**

À la Caisse populaire de Lac-Etchemin, le bien-être du personnel est primordial: «Nous faisons tout pour améliorer la qualité de vie au travail de nos employés, explique Clermont Savard, directeur général de la caisse. Pour nous, les résultats de la caisse sont en étroite relation avec les conditions générales de travail.»

Le mérite coopératif décerné à la Caisse populaire de Lac-Etchemin récompense les efforts constants que la direction a consacrés au cours des dernières années à la gestion efficace de ses ressources humaines. «Mes prédécesseurs ont fait beaucoup de travail pour améliorer la situation de la caisse, souligne Clermont Savard, j'ai simplement pris la relève.»



Christian Fournier et Clermont Savard, respectivement président et directeur général de la Caisse populaire de Lac-Etchemin.

### **Une bonne communication**

En fait, les moyens préconisés par la direction pour stimuler la participation et l'engagement des employés sont très nombreux. Chaque année, un colloque réunit les cadres et les dirigeants. À trois ou quatre reprises, tout le personnel de la caisse déjeune ensemble et profite de l'occasion pour célébrer les bons résultats. «Nous ne lésinons pas sur les petits détails qui contribuent à créer une bonne ambiance, explique Clermont Savard, que ce soit d'offrir le café ou encore d'organiser des partys.» La direction de la caisse n'hésite pas non plus à souligner

officiellement le bon travail des employés. Des lettres de félicitations affichées sur un babillard signalent les gestes méritoires individuels ou collectifs.

Bien sûr, la gestion des ressources humaines à Caisse populaire de Lac-Etchemin n'est pas qu'une question de fêtes. «Tout repose sur la communication entre les personnes, précise Clermont Savard, il faut savoir dire les choses qui doivent être dites. C'est souvent la meilleure façon de régler les problèmes avant qu'ils ne prennent des proportions exagérées.» La plus grande attention est accordée aux problèmes reliés au travail. «Il est important de consacrer du temps à l'étude des façons de faire, explique le directeur de la caisse, il faut souvent faire des efforts pour rationaliser les méthodes de manière à améliorer la qualité de vie au travail.»

Le fonctionnement de cette caisse, où les employés sont syndiqués, repose aussi sur une gestion participative. «Nous informons régulièrement les employés de tous les services sur les priorités de la caisse, sur notre projet global qui est conçu à l'occasion du colloque annuel des cadres et des dirigeants.» Tout au long de l'année, le personnel est constamment informé de la situation au cours de réunions de secteur qui se tiennent au moins une fois par mois. Lors de la première réunion de secteur de l'année, les employés participent à la détermination des objectifs précis pour leur secteur respectif. Ces réunions sont aussi l'occasion pour les employés de faire part de leurs attentes ou de signaler les problèmes de fonctionnement qui peuvent surgir. «Ces réunions sont d'ailleurs ouvertes aux employés occasionnels et à temps partiel, qui sont traités de la même façon que les autres», précise M. Savard.

La rationalisation des tâches permet aussi aux employés de disposer de plus de temps pour s'adapter aux changements fréquents que vit la caisse. «Afin de constamment motiver les employés, ajoute le directeur, nous les aidons à établir un plan de carrière et nous les incitons à parfaire leur formation en fonction de ce projet.»

La direction songe aussi à la relève. «En entrevue, la direction repère les employés qui ont le goût et le potentiel pour aspirer à des postes précis.» Elle crée alors des postes support pour chacun des secteurs et la personne choisie aura à combler le poste vacant chaque fois qu'une situation de remplacement temporaire se présentera.

Cette approche contribue à améliorer le sentiment d'appartenance des employés, car ceux-ci prennent conscience qu'ils sont, comme il se doit, au cœur de l'entreprise.



# STYLE DE GESTION ET PERFORMANCE

*Selon Daniel Nadeau, directeur général de la Caisse populaire de Havre-Saint-Pierre, le style de gestion adopté par un gestionnaire a une influence certaine sur les résultats de l'entreprise. M. Nadeau tire cette conclusion d'une étude qu'il a réalisée en 1990 dans le cadre de l'exigence partielle pour l'obtention de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi. L'analyse a porté sur un total de 92 caisses affiliées à la Fédération de Québec et réparties entre les strates 2 et 4. Tous les gestionnaires recensés par l'étude occupaient leur poste depuis au moins 1987.*

*Sans proposer un style de gestion idéal, Daniel Nadeau estime qu'un gestionnaire peut adopter une attitude, une position qui lui confère beaucoup de souplesse dans son style de gestion et qui lui permet de tirer le maximum de son organisation. M. Nadeau nous livre ici les résultats de sa recherche et le fruit de ses réflexions sur le sujet.*

Toutes les institutions financières ont été touchées par la récession et les caisses Desjardins ne font pas exception. La prochaine décennie exigera des gestionnaires de caisses beaucoup d'habiletés dont un style de gestion approprié.

Ainsi, le style de gestion du directeur influencerait les résultats de la caisse, qu'elle soit à la recherche de meilleurs résultats ou d'une croissance de son actif. L'évaluation du style de gestion est faite à partir de deux facteurs: les relations interpersonnelles et l'exercice souple de l'autorité. En d'autres mots, le style de gestion d'un gestionnaire de caisse s'analyse par sa facilité d'échanger avec son personnel et par sa capacité de délégation.

## Confident ou contrôleur

L'analyse des résultats de l'enquête révèle que le gestionnaire qui mise beaucoup sur les relations interpersonnelles dans son travail avec ses employés peut obtenir de bons résultats dans sa caisse. Par exemple, celui qui discute couramment avec ses employés de leurs problèmes et qui en prend un intérêt personnel obtiendrait de meilleurs profits et favoriserait la croissance de son actif.

Par ailleurs, le gestionnaire qui favorise le style de gestion autoritaire conserverait de bons résultats. Ainsi, celui qui connaît bien le travail de ses employés, une caractéristique du style autoritaire, obtiendrait aussi une meilleure rentabilité.

Le tableau suivant reporte sur deux axes le style autoritaire et le style «relations interpersonnelles». Cette grille représente ainsi quatre styles que le gestionnaire peut adopter afin d'obtenir les résultats escomptés.

## Un style idéal?

Il n'existe pas véritablement de style idéal pour gérer une organisation, mais un gestionnaire qui se situe au centre des quatre styles proposés serait en bonne position. Il peut habilement opter pour l'un ou l'autre des quatre

grands styles afin d'atteindre les objectifs de la caisse, tout en conservant toute la souplesse nécessaire pour revenir en tout temps au centre.

Par exemple, le directeur d'une caisse située dans un secteur en croissance, et qui désire favoriser celle-ci, n'aurait qu'à adopter un style moins autoritaire et plus axé sur les relations interpersonnelles avec ses employés.

Dans les faits, un gestionnaire ne peut être entièrement assuré qu'il pourra passer facilement d'un style à l'autre en tout temps. Chaque gestionnaire est humain et plusieurs facteurs externes peuvent le forcer à opter pour un style plutôt qu'un autre. L'important pour le gestionnaire, c'est de prendre conscience du style qu'il utilise et des résultats que ce dernier peut entraîner.

Cependant, un gestionnaire qui aurait la capacité d'adapter son style de gestion tout en étant situé au centre des quatre styles aurait plus de chances de favoriser l'atteinte des résultats, mais il ne pourrait être certain de les obtenir. Il ne faut pas oublier que le style de gestion ne représente pas l'unique facteur qui permet d'obtenir des résultats intéressants avec une organisation et que l'atteinte des objectifs peut être influencée par d'autres facteurs.

		NON VIABLE	VIABLE
A U T O R I T É	-	PERTES EN CROISSANCE	ACTIF EN CROISSANCE
	+	MASSE SALARIALE EN CROISSANCE	PROFITS EN CROISSANCE
		-	+
		RELATIONS INTERPERSONNELLES	

# LE DROIT D'ÊTRE JEUNES

MICHEL QUEVILLON, PRESTO TEXTES

Sous la commandite du Mouvement des caisses Desjardins, le 17<sup>e</sup> Congrès de la Fédération des CLSC du Québec se tenait du 22 au 24 mai au Centre Sheraton de Montréal. Le sujet de réflexion proposé aux congressistes était la reconnaissance du «droit d'être jeunes».

Le Mouvement Desjardins ne s'est pas contenté du rôle de commanditaire. En effet, le samedi, deux jeunes ayant déjà fait partie d'une caisse étudiante, Cathleen Armstrong et Jean-Claude Collard, tous deux de Saint-Gabriel-de-Brandon, ont présenté une conférence dans le cadre de l'atelier «Les responsabilités des jeunes comme groupe social». Le dimanche, le président du Mouvement Desjardins, M. Claude Béland, a prononcé une allocution intitulée «Les jeunes et la santé économique du Québec».

Cathleen Armstrong, 18 ans, et Jean-Claude Collard, 17 ans, deux ex-directeurs de la Caisse étudiante Bermon de la polyvalente L'Érabièrre, ont fait valoir les avantages individuels et sociaux qu'offre le Mouvement Desjardins aux jeunes. Ils ont insisté sur l'autonomie des caisses étudiantes. Dans ces établissements, tous les postes administratifs sont occupés par des étudiants supervisés par un adulte. Cathleen Armstrong était fière de pouvoir dire à l'auditoire qu'après sept ans d'existence la caisse de Bermon possède à ce jour un actif d'au-delà de 35 000 \$. Elle a ajouté: «Jamais nous n'avons eu à déplorer un compte à découvert. On ne peut en dire autant des adultes!» Une belle façon de montrer la capacité des jeunes à assumer leurs responsabilités, autant, sinon plus, que les adultes.

Les deux jeunes conférenciers ont fait ressortir la confiance en soi et la discipline qu'ils ont acquises grâce à cette expérience unique. En plus du désir de s'engager dans leur milieu social.

Tous deux sont convaincus que le fait d'avoir été confrontés à des responsabilités d'adultes au cours de leur adolescence leur confère de nombreux avantages. «Lors de l'entrevue pour mon admission au Collège militaire de Saint-

Jean, a confié Jean-Claude Collard, le capitaine a été impressionné autant par notre caisse que par mon engagement.»

En terminant, les deux jeunes membres du Mouvement Desjardins ont lancé un message sans équivoque à l'auditoire: «Il est bien plus formateur d'expérimenter que de se faire servir de belles théories; tout ne s'apprend pas uniquement dans les salles de cours, mais bien dans des projets comme les caisses étudiantes».

Claude Béland, dans son allocution du dimanche, a souligné l'attitude novatrice adoptée par les congressistes envers les jeunes. Car le congrès se voulait non pas «sur» les jeunes mais bien «avec» les jeunes. Ce qui, pour M. Béland, mène tranquillement vers une plus grande «concertation». Le président du Mouvement est convaincu que, pour devenir «de véritables agents de changement», les jeunes doivent se sentir responsables et être responsables. C'est alors seulement qu'ils seront préoccupés par la santé économique du Québec.

Selon M. Béland, on réalise de plus en plus au Québec que responsabilité et participation vont de pair. Mais il faut arrêter d'en parler, avertit le conférencier. Il est temps,

selon lui, d'agir pour éliminer le risque de voir apparaître une nouvelle «sorte de prolétariat, celle des exclus de la discussion et des marginaux de la décision». Il invite donc les décideurs à la concertation avec toute la population, jeunes et vieux. Car, dans une démarche de justice sociale, la véritable guerre est «le partage équitable du droit de participation, parce que c'est elle qui fait la décision». Claude Béland a exhorté les Québécois à bâtir un projet de société où la collectivité prédomine sur l'individu; une société où le BNB, le bonheur national brut, est aussi important que le PNB, le produit national brut.

En terminant, le président du Mouvement espère que le système d'éducation élaborera des programmes qui formeront des gens capables de se créer de l'emploi, de devenir des entrepreneurs. Pour M. Béland, «c'est ce dont le Québec a besoin».



## ALPHONSE DESJARDINS AU CONGRÈS DE L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE

GUY BÉLANGER

*En 1902, Alphonse Desjardins participait au cinquième congrès de l'Alliance coopérative internationale. Le texte de son allocution, reproduit ci-dessous, a été publié uniquement dans le compte rendu officiel du congrès. Dans ce texte inédit, Alphonse Desjardins relate les premiers pas des coopératives d'épargne et de crédit au Canada et en particulier ceux de la Caisse populaire de Lévis. Il aborde aussi la question d'une législation fédérale pour encadrer les actions des coopératives, élément auquel il semblait accorder une grande importance.*

On ne risque guère de se tromper en disant que la coopération, en général, telle qu'elle est comprise en Europe, est peu connue et pratiquée au Canada. Peut-être cela est-il dû au fait qu'elle n'a pas été suffisamment étudiée, ou encore aux insuccès auxquels ont abouti de rares tentatives conçues en dehors de l'esprit réellement coopératif. Quoi qu'il en soit, il n'en reste pas moins vrai que les entreprises coopératives, dans le vrai sens du mot, sont ici si rares qu'elles ne valent pas la peine d'être mentionnées. On trouve bien deux ou trois boulangeries coopératives, peut-être existe-t-il un magasin ou deux du même genre, voilà tout le bilan. Et encore, ces tentatives ont été faites, j'ai lieu de le croire, par des individus immigrés au Canada et imbus de l'esprit coopératif parce qu'ils l'avaient vu pratiquer dans les endroits où ils avaient demeuré en Europe, mais les masses, elles, y sont restées étrangères.

Ainsi étaient les choses quand, après de longues études et une correspondance suivie avec les chefs de ce mouvement en Europe, j'osai communiquer à un groupe de citoyens que j'avais convoqués chez moi, en septembre 1900, le résultat de ces études et les renseignements si précieux que m'avait procurés cette correspondance. Ce ne fut pas sans hésitation que j'abordai le sujet avec ceux qui m'entouraient en cette occasion, car, connaissant leur absolue ignorance du système coopératif, je craignais de

voir la chose mal accueillie. En cela je me trompais. Une fois l'objet de la réunion bien exposé, ce fut une adhésion unanime qui se manifesta. Sur-le-champ un Comité d'initiative fut nommé, avec mission de préparer les statuts de la future Société. Dès le lendemain, ce Comité se mettait à l'œuvre, et ce fut avec un zèle digne de tout éloge qu'il poursuivit ses travaux pendant plus de deux mois. Une fois les statuts rédigés à la lumière des hommes d'expérience qui m'entouraient et des principes de la vraie Coopération, une réunion plénière de tous les adhérents fut tenue le 1<sup>er</sup> décembre 1900, dans une salle gracieusement mise à notre disposition par une société sœur composée principalement d'ouvriers. À cette réunion, lecture fut donnée des statuts rédigés par le Comité d'initiative. Ils furent hautement approuvés sans une seule voix discordante, et, sur-le-champ le recrutement de la nouvelle association commença. C'est ainsi que fut fondée sous le nom de *la Caisse populaire de Lévis* la première banque populaire au Canada, sur le type des milliers d'autres qui fonctionnent si admirablement en Allemagne, en Italie, en France et ailleurs. Plus de 80 sociétaires s'inscrivirent en moins d'une heure, et ensuite 500 parts sociales furent souscrites.

D'après nos statuts, chaque part n'est que de 5 \$, et un même sociétaire ne peut en posséder plus de 25. Les raisons d'être de ces deux dispositions sont faciles à expliquer: en mettant le chiffre aussi minime, comme va-



leur de la part sociale, nous voulions attirer à nous même les plus déshérités parmi les classes laborieuses. Or, comme l'acquittement de la part est fractionné en cinquante petits versements hebdomadaires de 10 sous chaque, il s'ensuit que même l'ouvrier le plus humble ne peut arguer de son dénuement pour refuser de souscrire et de devenir sociétaire.

En fixant un maximum pour le nombre des parts possédées par un seul sociétaire, nous voulions éviter la concentration du capital entre les mains de ceux plus favorisés de la fortune. D'un autre côté, ce maximum de 125 \$ n'est pas assez considérable pour qu'un ouvrier économe puisse se dire: il m'est impossible d'arriver à ce chiffre, quels que soient le nombre d'années et l'énergie que j'apporte dans la pratique de l'épargne.

La *Caisse populaire de Lévis* commença ses opérations actives le 23 janvier 1901. Dès le premier soir, car c'est le soir, le samedi, que le bureau est ouvert pour recevoir les versements sociaux, près de 150 \$ étaient versés par environ 70 sociétaires. Dès le 31 janvier, soit sept jours plus tard, la totalité des versements atteignait 242,45 \$. Depuis, la marche ascensionnelle de la Société a été presque merveilleuse. Aujourd'hui, premier mai 1902, le nombre des sociétaires est de 840, avec 2750 parts sociales. Le mouvement général des fonds, fin d'avril, atteignait 14 000 \$. Déjà près de 8000 \$ de prêts ont été faits. Et nous n'en sommes qu'à nos débuts. Et, chose plus remarquable encore, les administrateurs peuvent avec orgueil signaler un fait fort rare au Canada dans les annales d'une Société de prêt comme la nôtre, c'est que pas un seul sou n'a été perdu, soit sous forme de capital soit sous forme d'intérêt.

À part quelques frais d'impression pour livrets, livres de la comptabilité, pas un seul sou de dépense administrative n'est inscrit dans nos comptes. C'est dire que le zèle et le dévouement des officiers ont été à la hauteur de leur tâche, et qu'ils ne se sont pas démentis un seul instant pendant les seize derniers mois. Ceci est une garantie pour l'avenir, non pas que nous entendions comp-

ter à jamais sur l'esprit de sacrifice de ceux qui sont appelés à exercer des charges dans notre Société, car nous avons prévu le jour où les services gratuits que nous recevons aujourd'hui, en ce qui concerne le gérant et les travaux de la comptabilité, devront être rétribués. Mais ce jour n'arrivera que quand les ressources ou les bénéfices propres de la *Caisse* permettront d'offrir une rémunération à ceux qui travaillent aujourd'hui avec le seul espoir de faire un peu de bien aux classes laborieuses.

Depuis la création de cette caisse, l'opinion publique se préoccupe de son fonctionnement et y prend un intérêt toujours grandissant. Dans plusieurs localités, des citoyens d'initiative songent à suivre notre exemple.

Nous avons, parmi nos sociétaires, l'un des ministres du gouvernement de la province de Québec, l'honorable M. Turgeon. Grâce à l'intervention de ce dernier, la législature provinciale a ordonné l'impression des statuts et règlements de notre *Caisse*, comme moyen de propager l'idée parmi nos populations. De leur côté, les autorités religieuses s'intéressent à ce mouvement naissant et l'appuient. Déjà, de très hauts dignitaires ecclésiastiques, des archevêques, m'ont manifesté leur entière approbation et ont recommandé aux membres de leur clergé d'appuyer toute initiative tendant à répandre ces sortes de Sociétés, comme moyen très favorable de créer et de développer l'esprit d'épargne chez le peuple, et de venir en aide aux modestes artisans, aux agriculteurs et aux petits commerçants.

Ce qui manque au Canada, c'est une bonne loi générale fédérale autorisant la création de ces caisses populaires destinées à recueillir la petite épargne du peuple et à en surveiller la distribution sous forme de prêts. J'ai raison d'espérer qu'avant longtemps cette lacune sera comblée et que le Parlement canadien se fera un devoir de doter notre pays d'une bonne législation coopérative, comme l'ont été l'Angleterre, l'Allemagne, l'Italie et la France. Mes efforts se dirigent dans ce sens et les perspectives sont fort encourageantes.

BENJAMIN FORTIN

**CASSE, Pierre**

**La formation performante (Critères d'efficacité de la formation pour les entreprises et les organisations)**

Noisiel (France),  
Les Presses du  
Management, 1990,  
240 p.

Ce livre vise à fournir une série de conseils pratiques aux personnes chargées de la formation et du perfectionnement des gestionnaires, des entreprises et des organisations, plus particulièrement dans les domaines suivants: la communication, la motivation, le leadership, l'innovation et la négociation.

En l'écrivant, l'auteur avait trois objectifs à l'esprit: définir la formation performante en présentant ses caractéristiques principales sur la base de ses recherches-actions, identifier d'une façon pointue les attitudes et les comportements d'un formateur efficace et performant et offrir aux professionnels de la formation un inventaire des outils de la formation performante.

Pierre Casse décrit avec précision le cheminement que doit suivre le formateur et explique comment: choisir la technique pédagogique performante, s'auto-évaluer grâce à des exercices précis, se concentrer sur l'apprenant et non sur la formation, savoir

communiquer, adopter les comportements adéquats, manager les différents styles de formation, faire les choix stratégiques pour organiser la formation, intégrer évaluation et suivi et traiter les cas difficiles.

**Québec (Prov.) Conseil des affaires sociales**  
**Un Québec solidaire: rapport sur le développement**

Boucherville, Gaétan  
Morin, 1992, 182 p.

Dans ce troisième rapport sur le développement, le Conseil des affaires sociales constate que, même dans les parties du territoire les plus durement touchées par le sous-emploi, il existe des initiatives locales nombreuses qui permettent d'espérer une reprise économique pourvu que ces initiatives soient encouragées et stimulées.

*Un Québec solidaire* a retenu une cinquantaine d'initiatives, qui montrent que, dans les communautés locales, l'imagination et l'esprit d'entreprise existent. Si elles étaient mieux soutenues, ces initiatives seraient plus nombreuses encore.

Le Conseil pointe la centralisation administrative gouvernementale comme le principal frein au développement des initiatives créatrices d'emplois et porteuses de changements de mentalité. Le Conseil invite le gouvernement à

augmenter la capacité d'action des communautés locales en accordant aux élus locaux (municipaux, scolaires et de la santé) des responsabilités et des moyens accrus pour leur permettre d'être plus actifs et d'appuyer les initiatives locales.

Peu coûteuses d'application, ces mesures sont déjà en voie de création dans plusieurs municipalités régionales de comté. Il s'agit de l'**information stratégique** qui consiste à fournir les mêmes informations partout en province. Il s'agit également d'un **guichet multiservices** qui regroupe les services de soutien aux entrepreneurs et aux sans-emploi. Et enfin, il s'agit du **capital de démarrage**: il faut ici «accompagner» l'entrepreneur dans sa démarche, ce qui exige un appui différent de celui d'une entreprise déjà en marche.

Le Conseil constate que, partout où les élus locaux et la population s'engagent dans leur développement, l'entrepreneurship fleurit plus facilement et le développement local s'en ressent. C'est donc par là qu'il faut commencer: outiller les communautés locales en leur accordant les responsabilités et les moyens nécessaires pour augmenter leur capacité d'action. Cette forme de développement pourra se faire en complément à la stratégie des grappes industrielles élaborée dans les instances centrales.



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, Christiane Dupont, Benjamin Fortin, Louis Garneau, Martin Lacroix, Daniel Nadeau, Michel Quevillon, Serge Roy, Caroline Thibault.

**RÉVISION**

Solange Deschênes

**SECRÉTARIAT**

Suzan Bernier

**CONCEPTION GRAPHIQUE ET MONTAGE**

**ÉLECTRONIQUE**

Design et Infographie Eurêka

**PHOTOGRAPHIE DE LA PAGE**

**COUVERTURE**

Sténopé

**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



**Desjardins**

L'incroyable force de la coopération.

08198DESJ A000004526 00051 015  
BIBLIOTHEQUE NATIONALE QUEBEC  
1700, RUE SAINT-DENIS

MONTREAL

(G)XX20

QC H2X 3K6



**CARMELLE  
MARTINEAU**

*Clair-obscur* 8/8, 1990  
Lithographie  
28 X 74 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: Gilbert Desjardins

**Carmelle Martineau** vit à Québec et travaille chez Engramme, centre de recherche en estampe. Après ses études à l'Université Laval, elle réalise des stages en lithographie à Vancouver, Windsor et Paris. Spécialisée en dessin et en gravure sur pierre, l'artiste raffine l'harmonie entre la figuration et la gestualité. Sa carrière prend un nouveau virage avec le premier prix de la Collection d'estampes de Loto Québec et le choix d'une de ses gravures pour le prix RIDEAU 1992.

*Clair-obscur* émerge de la pierre dans une gamme de coloris chauds et sensuels où le traitement de la lumière prend tout son sens. Au centre, on retrouve une nature morte aux fruits qui s'harmonise avec le réseau de lignes qui l'entourent. Martineau a longtemps puisé dans l'art flamand du XVI<sup>e</sup> et du XVII<sup>e</sup> siècle des images pour leur riche pouvoir de séduction comme en témoigne cette lithographie.

*Caroline Thibault*  
Historienne de l'art