

LA  
REVUE



Numéro 5, 1994

Destinée aux dirigeants bénévoles et aux gestionnaires  
du Mouvement des caisses Desjardins

PER

R-243

LA DIFFÉRENCE  
COOPÉRATIVE

**J'ai** ... deux services en valeurs mobilières  
pour mieux vous servir !



Valeurs Mobilières  
Desjardins inc.



**Disnat**

... pour les conseils!

... pour les économies!

Pour les investisseurs  
traditionnels recherchant  
un professionnel en  
gestion de portefeuille!

(514) 987-1749  
1-800-361-4342

Pour les investisseurs  
autonomes recherchant  
des économies sur les  
commissions (jusqu'à 86 %)!

(514) 842-8471\*  
1-800-361-1845

**Une vaste gamme de produits et services :**

- Obligations canadiennes, provinciales ou municipales
- Obligations à coupons détachés
- Fonds de placements
- Actions
- Options
- REAQ
- REER autogéré

\* Consultez la brochure sur ce service à votre Caisse Desjardins participante.



**Desjardins** L'incroyable force de la coopération.

Les  
*Services de Voyages*

**INTER INTRA**

inc.

Nous sommes fiers de desservir  
le Mouvement Desjardins



Pour vos ...

- ◆ Voyages d'affaires.
- ◆ Colloques et réunions
- ◆ Réservations d'avion,  
de train, d'automobile et d'hôtel.



... et même pour vos vacances !!!

**MONTRÉAL**

275, Saint-Jacques Ouest, Bureau 54  
Montréal (Québec)  
H2Y 1M9

Téléphone : (514) 844-1210  
Télécopieur : (514) 844-6514

**LÉVIS**

150, ave. des Commandeurs  
Lévis (Québec)  
G6V 6P8

Téléphone : (418) 835-8475  
Télécopieur : (418) 833-0742

**CANTEL**

SERVICE DES COMPTES NATIONAUX

**UN TÉLÉPHONE CELLULAIRE...**

*Ça fait longtemps que j'y pense!*

**LE TARIF RÉSEAU**

- Mensualité: 25.00 \$
- Utilisation de pointe: 0.22 \$ / minute
- Utilisation hors pointe: 0.15 \$ / minute  
(le samedi et dimanche et les soirs de semaine de 20h à 7h)
- Aucun frais d'activation

CETTE OFFRE S'ADRESSE EXCLUSIVEMENT AUX EMPLOYÉ(ES)  
ET DIRIGEANTS DU MOUVEMENT DESJARDINS ET EST EN VIGUEUR  
JUSQU'AU 15 DÉCEMBRE 1994.

**DISPONIBLE EXCLUSIVEMENT AUPRÈS DES COMPTES NATIONAUX CANTEL**

**COMMUNIQUEZ AVEC MARC CHAMBERLAND AUX COMPTES NATIONAUX  
AU: 1-800-563-1044 OU PAR TÉLÉCOPIEUR AU (418) 847-7725**

**VOUS DÉSIREZ SEULEMENT RESTER EN CONTACT?**

**PROCUREZ-VOUS UN TÉLÉAVERTISSEUR CANTEL POUR SEULEMENT 14.92 \$ PAR MOIS.**



MOTOROLA DPC 550

**\$199**

Conditions: Nouvelle Activation. Être employé(e) ou dirigeant du Mouvement Desjardins ou de ses filiales. Contrat minimum de 6 mois.  
L'abonné(e) demeure entièrement responsable de l'utilisation et du paiement de sa facture. Sous réserve des termes et conditions de l'entente Desjardins.

## LA REVUE DESJARDINS: UTILE ET TRÈS AIMÉE

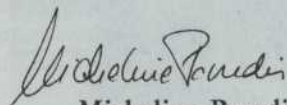
**A** l'aube de ses 60 ans, *La Revue Desjardins* a interrogé ses lecteurs pour connaître leurs goûts, leurs habitudes, leurs besoins. Le sondage réalisé cet été a montré combien les dirigeants bénévoles et les gestionnaires du Mouvement Desjardins sont attachés à la revue.

*La Revue Desjardins* est très appréciée et sa parution, cinq fois par an, est jugée indispensable. Outil d'information et de formation, la revue pourrait cependant encore gagner en rayonnement. Aussi allons-nous, dans la prochaine année, chercher à la rendre plus attrayante, à en faciliter la lecture.

À quelques semaines du Nouvel An, permettez-moi un souhait: que *La Revue Desjardins* soit lue par tous les dirigeants bénévoles et par tous les

gestionnaires du Mouvement des caisses Desjardins, qu'ils travaillent dans une caisse, une fédération, la Confédération ou dans l'une des sociétés qui constituent le réseau Desjardins. Car l'importance des défis que doivent relever toutes les institutions financières – et notamment Desjardins qui se distingue par son identité coopérative – rend encore plus précieuse une publication telle que *La Revue Desjardins*.

À ce souhait, je joins mes meilleurs vœux pour l'année 1995. Bonnes fêtes à chacun et chacune d'entre vous !



**Micheline Paradis**  
Directrice



# SOMMAIRE

VOLUME 60  
NUMÉRO 5

..... 2 .....	..... 12 .....	..... 18 .....
BÂTIR ENSEMBLE	RAPPORTS	DES INDICATEURS DE
Claude Béland	FINANCIERS : LA BOÎTE	PERFORMANCE
	À OUTILS DU C.A.	COOPÉRATIVE
..... 3 .....	Gilles Drouin	Marie-Agnès Thellier
EN DIAGONALE	..... 14 .....	..... 20 .....
..... 7 .....	GENS DE DESJARDINS	LA REVUE
HERVÉ SÉRIEYX :	Élaine Hémond	DESJARDINS : CE QUE
LES ATOUTS DES	..... 15 .....	VOUS EN PENSEZ
COOPÉRATIVES	NOUVELLES	..... 21 .....
Benoît Munger	TENDANCES	FONCTION DIRIGEANT
..... 8 .....	Joane Lechasseur	Pauline D'Amboise
INSTITUTIONS	..... 16 .....	..... 22 .....
FINANCIÈRES:	COLLOQUE DES	UN PEU D'HISTOIRE
DES ALLIANCES	DIRIGEANTS :	Guy Bélanger
PROMETTEUSES	DESJARDINS EST	..... 24 .....
ENTRE COOPÉRATIVES	DIFFÉRENT	DES OUVRAGES UTILES
Marie-Agnès Thellier	Gilles Drouin	Benjamin Fortin



## ACCENTUER NOTRE DIFFÉRENCE

**E**n quoi Desjardins est-il différent ? Voilà la question qui a dominé les travaux du conseil d'administration de la Confédération des caisses Desjardins lors d'un récent colloque. Ensemble, les administrateurs ont réaffirmé que Desjardins est différent.

Desjardins est différent par sa finalité. Il est différent par les valeurs qu'il prône et qu'il applique. Cette différence, nous devons non seulement la conserver, mais l'accentuer et la faire connaître davantage auprès de nos membres, de nos employés et du grand public. Unique parmi les institutions financières, notre identité coopérative constitue réellement notre force distinctive... et cela doit se voir et se savoir !

Dans chacune de nos caisses, de nos organisations cette différence doit particulièrement se manifester dans quatre domaines :

- **dans nos règles et notre mode de fonctionnement**, qui traduisent le fait que, par sa nature coopérative, Desjardins existe par et pour ses membres;
- **dans nos pratiques commerciales**, qui doivent d'abord servir l'intérêt économique de nos membres;
- **dans la gestion de nos ressources humaines**, qui doit être fondée sur une philosophie cohérente avec notre finalité et nos valeurs;
- **dans notre engagement dans notre milieu**, qui traduit notre conviction que le développement du Québec passe par le développement de toutes les régions.

Notre mode de fonctionnement traduit et alimente notre différence. Il traduit notre différence puisque Desjardins est administré par ses membres: chez nous, la base du pouvoir n'est pas le capital, c'est l'humain. Le fait que nous réinvestissons nos surplus dans nos milieux contribue à ce que nos membres comprennent toutes les implications, les dimensions de notre identité coopérative.

### Répondre aux besoins individuels et collectifs

C'est pour cela que notre mouvement a été créé, qu'il doit continuer de croître.

Desjardins vise d'abord l'intérêt économique de ses membres: c'est le terrain qu'il a emprunté pour faire les transformations sociales qu'il souhaite. Il en découle trois conséquences en matière de pratiques commerciales. Desjardins développe une offre de service adaptée à toutes les catégories de membres. Il doit veiller à mettre en marché



des produits et services qui traduisent sa différence, qui s'appuient sur sa finalité et sur ses valeurs. Enfin, chez Desjardins, la qualité de service est basée sur la relation personnalisée et sur la communication directe avec le membre-client.

Le Mouvement Desjardins doit aussi s'efforcer de répondre à des besoins qui dépassent les seuls intérêts individuels de ses membres. Voilà pourquoi notre mouvement cherche à mobiliser ses cinq millions de membres afin que soient satisfaits d'importants besoins collectifs, dans les domaines de l'habitation, de l'emploi, de la famille, de la jeunesse, de l'environnement. Et, dans

cette mobilisation, la caisse joue un rôle fondamental: un rôle d'appui et parfois même un rôle moteur.

J'ajouterai que le Mouvement Desjardins ne doit pas oublier de mobiliser ses membres en faveur de son propre développement: en faveur de la croissance de leur entreprise coopérative. Car, par la force collective que représentent ses caisses et son réseau intégré, le Mouvement vise deux objectifs qui transcendent les intérêts individuels de court terme: transformer les façons de faire des affaires et assurer la maîtrise de notre économie.

Enfin, notre différence doit se traduire dans notre façon de gérer nos ressources humaines. Il est essentiel que toutes les ressources humaines de Desjardins – dirigeants bénévoles et employés salariés – partagent nos valeurs. Et, en une période de réorganisation des processus de travail, notre philosophie doit guider la façon dont nous gérons l'effectif excédentaire.

Déjà, le colloque a permis aux administrateurs de la Confédération d'avancer sur des pistes d'actions concrètes et de mesurer les efforts que doit faire le Mouvement des caisses Desjardins pour nourrir davantage son identité coopérative et pour y enraciner son action quotidienne. Les travaux vont se poursuivre au sein du conseil d'administration et des orientations précises seront ensuite présentées aux instances concernées.

Chose certaine, cette mobilisation pour éclairer notre identité coopérative contribue à donner un sens aux efforts quasiment surhumains qu'acceptent de faire quotidiennement les dirigeants bénévoles, les employés et les gestionnaires de Desjardins... et cela depuis 94 ans !

## Jocelyn Proteau, élu président de la CICP



Ghislain Des Rosiers

Jocelyn Proteau, président de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et vice-président du conseil de la Confédération, a été élu président de la Confédération internationale du crédit populaire (CICP), au terme du congrès tenu à Montréal les 15 et 16 septembre dernier. On voit ici M. Proteau au micro lors de ce congrès.

## Le nouveau vidéo: « la » carte de visite de la caisse

« Votre caisse Desjardins: une institution financière différente ».

Tel est le titre du nouveau document vidéo qui peut être utilisé par la caisse à de multiples occasions, notamment lors de l'assemblée générale annuelle ou de réunions d'information. Le vidéo de 15 minutes présente tous les éléments qui distinguent les caisses et qui en font une richesse collective. Un survol de la structure du Mouvement des caisses Desjardins situe bien la caisse comme porte d'entrée du Mouvement. (Document rendu par la division Approvisionnement de la Confédération)



## Acquisition en vue pour le Groupe vie

Le Groupe vie Desjardins-Laurentienne (GVDL) a annoncé son intention de faire une offre en vue d'acquiescer la compagnie d'assurance Æterna-vie quand il aura terminé le processus de vérification diligente. Conditionnelle à l'approbation des autorités réglementaires, la transaction devrait être conclue d'ici la fin de l'année 1994.

Compagnie à charte québécoise ayant son siège social à Montréal, Æterna-vie se classait en 1993 au 21<sup>e</sup> rang (sur 164) selon les primes directes souscrites au Québec. Ses activités sont concentrées presque exclusivement au Québec. L'avoir des actionnaires est de 16,5 millions de dollars.

Par cette acquisition, le GVDL vise à poursuivre une forte croissance en assurance de personnes et ainsi à mieux affronter la concurrence. De 1990 à 1993, Æterna-vie a vu son actif croître en moyenne de 17,4 % par an, tout en réalisant constamment des profits. En 1993, son bénéfice net a été de 1,1 million de dollars pour 85 millions de revenus totaux.

## La technologie Desjardins aux vendredis du Cefrio

Quatre projets touchant les technologies de l'information chez Desjardins serviront de base à l'analyse risques-bénéfices faite par le professeur Albert Lejeune (UQAM) devant le Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (Cefrio). Cette conférence technique,

intitulée *Mise en œuvre d'une méthode d'évaluation stratégique des applications des technologies de l'information*, aura lieu à Québec le 27 janvier 1995 et à Montréal le 3 février 1995.

Pour renseignements: Cefrio, (418) 523-3746.

## ANNIVERSAIRES

Saint-Charles de Montréal  
(Montréal et Ouest-du-Québec)

75  
ANS

Caisse populaire de Bécancour  
(Centre du Québec)

Caisse paroissiale de Sainte-Aurélie

Caisse populaire Saint-Cyprien

Caisse populaire Saint-Nicolas

Caisse populaire  
Saint-Maurice de Thetford

Caisse populaire Collège de Lévis

Caisse populaire  
Notre-Dame-des-Éboulements

Caisse populaire des Laurentides

Caisse populaire  
Sainte-Thérèse-de-Lisieux  
(Québec)

Caisse populaire Huberdeau

Caisse populaire  
Saint-Christophe de Laval

Caisse populaire  
Notre-Dame-de-Grâce de Montréal

Caisse populaire  
Saint-Zotique de Montréal

Caisse populaire Guybourg

Caisse populaire Varennes

Caisse populaire  
Sainte-Anne-du-Lac  
(Montréal et Ouest-du-Québec)

Caisse populaire  
Sainte-Rosalie (Bagot)  
(Richelieu-Yamaska)

50  
ANS

Caisse populaire Travailleurs de  
l'enseignement Est-du-Québec  
(Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine)

Caisse d'économie Marie-Victorin  
(Caisses d'économie)

25  
ANS

## Un prix pour Ghislain Paradis



Ghislain Paradis, président-directeur général de la Société de développement international Desjardins (SDID) a reçu le prix d'honneur 1994 remis par l'Institut canadien des affaires internationales de la région de Québec. L'Institut soulignait ainsi la contribution apportée par M. Paradis (et, à travers lui, par la SDID) au développement de plusieurs régions du monde, dé-

veloppement principalement fondé sur le modèle coopératif Desjardins.

## Une première en Estrie

La Caisse populaire Desjardins de Sherbrooke-Est serait la première caisse au Québec à avoir conclu une entente avec la chaîne McDonald's. La caisse sherbrookoise a en effet obtenu récemment l'adhésion de cinq restaurants McDonald's pour l'utilisation du Paiement direct Desjardins et de Visa. Bravo !

## Fusion AVD-Laurentienne Vie

La prochaine fusion de l'Assurance-vie Desjardins et de la Laurentienne Vie a été entérinée par une assemblée générale spéciale qui s'est tenue le 8 novembre 1994 à Québec. La fusion de la Laurentienne Vie (fondée en 1938) et de l'AVD (fondée en 1948) amènera la naissance de la compagnie l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne le 31 décembre prochain.

## La confiance des PME

Selon un sondage\* de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), la caisse Desjardins est l'institution financière qui satisfait le plus la clientèle des PME au Québec: 60,6 % des entrepreneurs considèrent avoir une relation de collaboration avec leur caisse. Toujours selon ce sondage, les six banques à charte ont un résultat qui va de 57,9 % de satisfaction à seulement 33,3 %. Par ailleurs, près de 40 % des 1298 PME québécoises interrogées par la FCEI ont déclaré faire affaire principalement avec les caisses Desjardins.

\* Source: cahier spécial Les PME, *Les Affaires*, 15 octobre 1994.

## Desjardins et l'AG2R appuient les associations Québec-France et France-Québec

Le Mouvement Desjardins va collaborer plus activement au développement des relations entre Québécois et Français, à la suite du protocole d'entente signé le 2 novembre dernier par l'association Québec-France, l'association France-Québec, l'Association générale de retraites par répartition (France) et la Confédération des caisses Desjardins du Québec, représentées respectivement par MM. Pierre Provost, Georges Poirier, Jacques Delgutte et Claude Béland, en présence du ministre des Affaires internationales du Québec, Bernard Landry, et du consul général de France, Dominique de Combes de Nayves.

La Confédération et l'AG2R se sont engagées à fournir divers appuis aux deux associations jumelles. L'appui financier annuel se traduira notamment par la commandite de certains événements tandis que l'appui institutionnel pourra par exemple consister en prêts d'experts et en services divers. De leur côté, les associations Québec-France et France-Québec ont pris plusieurs engagements, notam-

## Acquisitions en Ontario pour la Banque Laurentienne

La Banque Laurentienne a récemment acquis 12 succursales de services bancaires aux particuliers qui appartenaient à la Banque Manuvie. Il s'agit de sept succursales situées dans l'agglomération urbaine de Toronto et de cinq succursales dans le comté de Simcoe. La transaction vise un actif d'environ 550 millions de dollars.

## Sept parrains pour Qualité-Québec

Sept organisations sont maintenant partenaires pour assurer le succès de Qualité-Québec. Aux côtés du Mouvement des caisses Desjardins, on trouve désormais la Caisse de dépôt et placement du Québec, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), Hydro-Québec, Loto-Québec, la firme Raymond Chabot Martin Paré et la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre. M. Claude Béland est président du conseil d'administration de la Société de promotion Qualité-Québec. M. Pierre de Montigny a récemment été nommé directeur général de l'organisme; il était précédemment adjoint au secrétaire général de la Confédération des caisses Desjardins.

ment la promotion des produits et services destinés aux voyageurs.



Clement Allard

### René Paquet, président de l'Association des d.g.

René Paquet, directeur de la Caisse populaire de Saint-Raymond, a été récemment élu président de l'Association provinciale des directeurs généraux de caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. L'Association, qui regroupe 1160 di-

recteurs et directrices, fait la promotion d'une meilleure compétence chez ses membres et favorise les contacts entre directeurs de caisse. M. Paquet est directeur de la Caisse populaire de Saint-Raymond depuis neuf ans.

### La Fédération de Richelieu-Yamaska, partenaire d'Agri-Vision 1994

Les 13, 14 et 15 décembre, les agriculteurs de la région de Saint-Hyacinthe pourront s'informer sur les nouvelles tendances en agriculture et sur les innovations apportées aux équipements agricoles grâce à la première édition d'Agri-Vision, qui est à la fois un colloque et un salon régional d'exposition. La Fédération de Richelieu-Yamaska, qui a tenu pendant dix ans une journée agricole Desjardins, s'est associée aux promoteurs de l'événement: DBC Communications (qui publie Gestion et technologie agricoles) et la direction régionale du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

### Éducation coopérative : CCQ et CEQ s'associent

La Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ) et le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) se sont engagés à unir leurs efforts pour promouvoir l'éducation à la coopération dans les écoles et dans la société. L'entente de trois ans, signée le 17 octobre dernier, fait suite au Sommet sur l'éducation coopérative tenu un an avant. Réjean De Roy (Confédération des caisses Desjardins) est l'un des six membres du comité de liaison CEQ-CCQ qui veillera à la bonne marche des travaux.

### Saveurs du Québec au profit de Leucan

Par l'intermédiaire des caisses participantes, le Mouvement Desjardins soutient la vente, aux profits de Leucan, d'un livre de fine cuisine contemporaine.

Quatre chefs de la région de Montréal présentent des recettes inspirées principalement des produits du Québec et de ses quatre saisons. Il s'agit de Jacques Robert (Au tournant de la rivière), Philippe Laloux (traiteur), André Besson (Restaurant Laloux) et Armand Forcherio (Da Marcello), que l'on voit à l'arrière de la photo en compagnie de Rollande Desbois, spécialiste en fine cuisine.

Au premier rang de la photo: Louise Champoux-Paillé (présidente du conseil d'administration de Leucan), Marc Thivierge (un jeune bénéficiaire des services de Leucan), Claude Béland (président du Mouvement Desjardins) et l'artiste Francesco Bellomo (Productions Stromboli), qui a réuni l'équipe de production de ce bel ouvrage.



Les bons de commande sont disponibles dans les caisses entre le 21 novembre et le 9 décembre: juste à temps pour Noël !

### M<sup>e</sup> Jean-Marie Bouchard entre à la Confédération

À partir du début du mois de décembre, M<sup>e</sup> Jean-Marie Bouchard prend en charge les Affaires corporatives et juridiques de la Confédération des caisses Desjardins, à titre d'adjoint au directeur général.

Inspecteur général des institutions financières depuis la création de ce poste à Québec en 1983, sous-

### Desjardins au Viêt-nam

M<sup>e</sup> Jean-Guy Larochelle, qui était vice-président Affaires juridiques à la Confédération des caisses Desjardins, assume depuis le 25 novembre la fonction de directeur de projet au Viêt-nam. Pour une période de deux ans, M. Larochelle va apporter son appui à la Banque d'État du Viêt-nam pour l'établissement d'un réseau de caisses d'épargne et de crédit et pour la création d'une caisse centrale.

### Le prix Gérard-Roussel 1994

Le Comité de développement de Saint-Vianney a reçu le prix Gérard-Roussel, remis chaque année par la Fédération du Bas-Saint-Laurent. En trois ans, ce comité a appuyé six projets qui ont permis de créer une trentaine d'emplois à Saint-Vianney. Deux autres organismes ont reçu une mention spéciale du jury: la Corporation du Centre international du loisir culturel de la francophonie et de la francité de Trois-Pistoles et le Centre régional A.D.H. Le Tremplin, une maison de transition pour hommes implantée à Matane.

## Un d.g. à l'honneur



Félicitations à Pierre Chartier, directeur général de la Caisse populaire Saint-Frédéric de Drummondville, qui a remporté le Prix Relève d'excellence HEC 1994, dans la catégorie PME. Pierre Chartier a été choisi au terme d'un concours organisé parmi les diplômés de l'École des hautes études commerciales (HEC) qui sont âgés de moins de 35 ans. À 31 ans, il dirige depuis janvier 1994 une caisse qui se classe 23<sup>e</sup>, pour ce qui est de l'actif, au Québec.

## Le logo Desjardins pour le réseau des sociétés

D'ici la fin de l'année 1994, toutes les filiales du réseau des sociétés (à l'exception de celles qui sont actives au Canada anglais) et toutes les sociétés qui sont rattachées à la Confédération auront adopté le logo officiel du Mouvement Desjardins. Avec le concours des filiales, l'image visuelle des entreprises a été uniformisée à la suite d'une demande faite le 18 janvier dernier par le conseil d'administration de la Confédération des caisses Desjardins. À cette occasion, un guide général de normes graphiques a été élaboré pour le réseau des sociétés Desjardins. De plus, le nom de certaines entités a été écourté et simplifié: par exemple, la Société de développement international Desjardins (SDID) s'appelle maintenant Développement international Desjardins (DID).

## Majella St-Pierre, président du CCQ

Majella St-Pierre préside le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) depuis le 2 novembre dernier: il assumait par intérim la direction générale de l'organisme depuis mars 1994. Majella St-Pierre travaillait à la Confédération depuis 1973, notamment à titre de directeur Éducation et Développement coopératifs.

## Gestion Desjardins : quatre sessions en 1995

Voici les dates des quatre sessions de Gestion Desjardins prévues pour 1995:

- 23, 24 et 25 avril: Montréal (Méridien)
- 28, 29 et 30 mai: Québec (Château Bonne-Entente)
- 24, 25 et 26 septembre: Québec (Château Bonne-Entente)
- 26, 27 et 28 novembre: Montréal (Méridien)

Ouvert à tous les gestionnaires du Mouvement, Gestion Desjardins permet d'enrichir la vision de Desjardins, de son environnement et de son évolution possible. Il sensibilise au rôle que joue la synergie entre les diverses composantes. Comme le confirme l'évaluation des sessions réalisées en 1993 et 1994, Gestion Desjardins permet aux participants de voir plus large, de voir plus loin et de mieux comprendre les préoccupations des autres membres de l'organisation.

(Pour renseignements: Vice-présidence Réseaux, Confédération des caisses Desjardins: (418) 835-4185, ou 1 800 463-4810, poste 4185).



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 23 000 exemplaires. Le prix de l'abonnement est de 10 \$ par année pour cinq numéros. Affranchissement numéraire au tarif de troisième classe en nombre, permis n° 1981. Port payé à Québec.

**DIRECTRICE PUBLICATIONS ET SERVICES AUDIOVISUELS ET LINGUISTIQUES**  
Micheline Paradis

**RÉDACTRICE EN CHEF**  
Marie-Agnès Thellier (collaboration)

**COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES**  
Claude Béland, Guy Bélanger, Pauline D'Amboise, Gilles Drouin, Benjamin Fortin, Elaine Hémond, Joane Lechasseur, Benoît Munger, Micheline Paradis.

**RÉVISION**  
Solange Deschênes

**SECRETARIAT**  
Suzan Bernier

**PUBLICITÉ**  
Yvan Forest

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

**PHOTOGRAPHIE DE LA PAGE COUVERTURE**  
Claudiel Huot

**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.

HERVÉ SÉRIEYX AUX DIRIGEANTS DES CAISSES DESJARDINS :

## LES ATOUTS DES COOPÉRATIVES

BENOÎT MUNGER

*Selon Hervé Sérieyx, le Mouvement Desjardins est bien placé pour tirer son épingle du jeu, pour s'adapter aux transformations que la nouvelle donne mondiale impose aux acteurs du monde économique, que cela leur plaise ou non.*

Depuis longtemps, le mouvement coopératif a, par nature, du sens », souligne Hervé Sérieyx, éminent gestionnaire français qui s'adressait, le 2 novembre, à quelque 700 dirigeants et invités des caisses populaires membres de la Fédération de Richelieu-Yamaska. M. Sérieyx en était à son 60<sup>e</sup> voyage au Québec, cette fois pour lancer son dernier livre, *L'Effet Gulliver*, suite logique de son ouvrage précédent, *Le Big bang des organisations*.

Du sens, c'est justement ce qu'il faut, entre autres choses, dans nos organisations, estime M. Sérieyx : « Faut savoir où l'on veut aller », comme il dit, ce qui est loin d'être évident en ce qui concerne l'ensemble des organisations, quelles qu'elles soient. Selon lui, le Mouvement est particulièrement bien placé dans le jeu indispensable des stratégies collectives de nature régionale : « Desjardins est au cœur de la performance collective », dit-il.

Néanmoins, le conférencier place un double bémol : « Méfions-nous de la tendance, dans le mouvement mutualiste en France et coopératif ici, à tenir un discours alibi. « Puisque nous sommes des coopératives, nous n'avons pas besoin de changer. La générosité fait partie de nos actifs ». Dans mon pays, je vois des organisations coopératives plus fermées et plus rétrogrades dans leur management quotidien que certaines entreprises privées. »

### Accepter de changer

Le repli sur soi, le refus de changer sont justement les choses que les organisations doivent éviter par les temps qui courent. Tout simplement parce que des transformations fondamentales sont vitales pour répondre aux cinq grands bouleversements « qui remettent en cause nos organisations » : la mondialisation de l'économie, qui voit la formation de trois continents économiques (Europe, Asie, Amérique du Nord) aux contraintes, aux ambitions et aux atouts différents; l'émergence d'une écono-

mie de l'immatériel, où le client exige la qualité totale; la révolution informatique, qui s'est traduite par la création de réseaux dans la périphérie des organisations où le pouvoir, lui, est resté pyramidal; la fin des certitudes en matière de management; et, enfin, le passage d'un monde prévisible à un monde qui ne l'est plus du tout.

Hervé Sérieyx a une bonne idée des transformations qui s'imposent dans les organisations : du sens, de l'ouverture par rapport aux autres acteurs, des structures transversales de fonctionnement, « l'empowerment », un terme de management dont on n'a pas encore d'équivalent en français mais que l'on pourrait traduire par l'acte de conférer du pouvoir aux employés, et, enfin, faire en sorte que les organisations soient « apprenantes », c'est-à-dire qu'elles mettent autant d'effort sur le produit que dans la façon dont elle le fabrique.

Pour le professeur associé de l'Université de Paris VIII, ces transformations ne seront efficaces que dans la mesure où nous saurons changer nos comportements : « Comment nous allons changer nos têtes est au cœur de la transformation des entreprises », dit-il avant de suggérer cinq pistes, les cinq E, comme il les appelle : Écoute, Enthousiasme, Ensemble, Éthique et Engagement. L'écoute des marchés, des concurrents, des collaborateurs; l'enthousiasme, un devoir des chefs; la capacité de faire travailler

les gens ensemble; l'éthique qui donne du sens au travail et l'engagement, « qui donne du souffle, de l'ardeur ».

En conclusion, l'auteur a rappelé qu'il y a deux sortes d'efficacité : celle du typhon, dépassée, mais qui a fait les beaux jours de la révolution industrielle; et celle de la sève, dont l'heure est venue : « Il faut passer à l'efficacité de la sève et faire pousser l'intelligence. Il faut devenir les jardiniers de nos organisations. C'est pourquoi ceux qui ont été nourris d'esprit coopératif vont se retrouver en tête. »



Deuxième à gauche sur la photo, Hervé Sérieyx est entouré par Madeleine Lapierre (présidente de la Fédération de Richelieu-Yamaska), Pierre Messier (vice-président), Ghislain Paradis (p.d.g. Développement international Desjardins), Stella Bellefroid (présidente, CP de Bedford) et Jacques Bordeleau (président, CP de Sorel).

# INSTITUTIONS FINANCIÈRES À TRAVERS LE MONDE : DES ALLIANCES PROMETTEUSE ENTRE COOPÉRATIVES

MARIE-AGNÈS THELLIER

*Dans un monde de plus en plus global, aucune institution ne peut progresser si elle est repliée sur elle-même. Les organisations qui partagent les mêmes préoccupations tissent des liens multiples: alliances, partenariats, échanges de tous ordres...*

**L**e monde coopératif – et tout particulièrement le secteur financier coopératif – n'échappe pas à cette tendance. La tenue récente à Montréal du 22<sup>e</sup> congrès de la Confédération internationale du crédit populaire a mis en lumière l'intérêt de ces regroupements, pour les organisations et pour leurs membres et leurs clients.

Le Mouvement Desjardins est membre de trois regroupements coopératifs financiers internationaux : l'Union internationale Raiffeisen (IRU), la Confédération internationale du crédit populaire (CICP) et l'International Co-operative Banking Association (ICBA), organisation spécialisée créée au sein de l'Alliance coopérative internationale (ACI). De plus, la Confédération participe aux activités de l'ACI en tant que membre du Conseil de la coopération du Québec, lui-même membre du Conseil canadien de la coopération.

Chaque regroupement a des objectifs différents, les uns plus idéologiques, les autres plus économiques ou sectoriels. Les voici, classés par date de fondation :

- **L'Alliance coopérative internationale (ACI)** sert de carrefour d'échanges sur le développement coopératif. Elle fêtera en 1995 son centième anniversaire et elle a son siège social à Genève en Suisse. Elle regroupe plus de 226 organisations nationales, appartenant à 765 millions de membres dans 101 pays. De plus, neuf organisations internationales en sont membres. L'ACI compte quatre assemblées régionales (Europe, Asie-Pacifique, Afrique et Amériques). Elle regroupe aussi plusieurs organisations sectorielles (banque, assurances, agriculture, pêche, consommation, habitation, distribution, production, tourisme).

Une de ces organisations est l'International Co-operative Banking Association (ICBA) qui regroupe des institutions coopératives du secteur bancaire. La Confédération des caisses Desjardins siège depuis 1993 au comité exécutif de l'ICBA. À l'instar de l'Alliance coopérative internationale, l'ICBA a décidé de régionaliser ses activités : Desjardins entend jouer un rôle actif dans la mise sur pied d'une antenne de l'ICBA en Amérique du Nord.

- **la Confédération internationale du crédit populaire (CICP)** réunit des institutions et des organismes bancaires et financiers qui ont comme vocation plus précise de favoriser le développement des petites et moyennes entreprises, ainsi que des classes moyennes. Ses membres actifs proviennent de dix pays tandis que des institutions financières de quatre pays ont le statut de membre correspondant. Elle a été fondée en 1950 et a son siège social à Paris.

La Confédération des caisses Desjardins est membre de la CICP depuis sa fondation. Jocelyn Proteau, vice-président du conseil d'administration (et président de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec), vient d'en être élu président.



Claude Béland accueille le président de la CICP, Wolfgang Grüger, en présence du rapporteur général du Congrès, Jean-François Couture.

- **L'Union internationale Raiffeisen (IRU)** a pour mission de veiller au maintien et à la diffusion des principes coopératifs énoncés par Friedrich Wilhelm Raiffeisen (autoadministration, autoresponsabilité, autoassistance). Elle a été fondée en 1968 et regroupe 55 membres nationaux et 5 membres internationaux de 43 pays, de tous les continents. Son siège social est à Bonn (Allemagne).

Membre de l'IRU depuis 1978, la Confédération des caisses Desjardins siège au sein du comité directeur.

# PLEINS FEUX SUR UN PARTENAIRE : LE GROUPE BANQUE POPULAIRE

**M** Jacques Delmas-Marsalet, qui préside le Groupe Banque populaire depuis septembre 1990, a accepté de répondre à quelques questions de *La Revue Desjardins* durant le congrès de la CICP auquel il participait.

*Qu'est-ce qui distingue le Groupe Banque populaire des autres institutions financières coopératives françaises, notamment du Crédit mutuel qui est aussi un partenaire du Mouvement Desjardins ?*

Comme le Crédit mutuel et le Crédit agricole, la Banque populaire est une banque coopérative, propriété de ses sociétaires qui sont 1,8 million (sur 3,7 millions de clients).

Ce qui nous distingue des autres banques coopératives françaises, c'est que notre activité est tournée vers les PME, les PMI et les artisans. Cela vient de notre origine : les banques populaires locales ont été fondées par des petits entrepreneurs à partir de 1878. Au contraire, le Crédit mutuel est davantage tourné vers les particuliers et le Crédit agricole vers les agriculteurs. Cependant, en cette période de décloisonnement, chaque institution s'efforce d'être de plus en plus une banque universelle.

*Quelle est votre particularité par rapport aux autres institutions financières membres de la CICP ?*

Notre principale particularité est d'avoir une organisation qui ne compte que deux échelons. Au premier échelon, les 30 banques régionales ont chacune un territoire et ne se font pas concurrence entre elles. Au second échelon, il y a deux organismes centraux : l'un politique, la Chambre syndicale des Banques populaires, et l'autre technique et financier, la Caisse centrale des Banques populaires (fondée en 1917).



Jacques Delmas-Marsalet, président du Groupe Banque populaire.

*D'où viendra la croissance des Banques populaires d'ici l'an 2000 ?*

Elle viendra principalement – mais pas uniquement – par la diversification de la clientèle dans notre marché intérieur. Comme banque universelle, nous allons continuer de desservir notre clientèle traditionnelle, mais nous espérons aussi élargir notre clientèle d'exploitants agricoles et de particuliers. Quant à l'international, nous n'y allons que pour accompagner l'expansion de nos clients à l'étranger. Nous voulons répondre à leurs besoins de paiement (grâce à notre réseau de correspondants) mais aussi à leurs besoins d'information et de contacts.

*Comment vous êtes-vous implantés à l'étranger ?*

Nous avons des accords de coopération avec six banques étrangères desservant les PME-PMI (dont cinq sont membres de la CICP). Nous avons aussi ouvert nos propres bureaux de représentation dans quatre pays européens (Angleterre, Allemagne, Italie, Espagne) ainsi qu'à New York pour l'Amérique du Nord et nous envisageons d'ouvrir un bureau de représentation dans la zone Asie, peut-être en partenariat.

Récemment, nous sommes allés un peu plus loin en créant – là où nous avons déjà un bureau de représentation – des sociétés de services,

appelées **Pramex**, pour aider nos PME à pénétrer des marchés étrangers. La Pramex peut par exemple faire une étude de marché ou une recherche de partenaires, mais elle peut aussi assurer temporairement la gestion administrative, sociale et fiscale d'une société afin que la PME n'envoie sur place que du personnel technico-commercial. Les Pramex sont ouvertes à nos confrères de la CICP. Soulignons que Desjardins est entré dans le capital de la société de portefeuille Pramex, afin de faciliter l'implantation de PME québécoises en Europe.

*Face à la concurrence accrue, sur quoi misez-vous pour garder et même accroître votre part de marché ?*

Nous misons sur deux choses : une meilleure productivité et la diversification de nos produits et services pour répondre le plus complètement possible aux besoins de nos clients.

Côté diversification, par exemple, nous offrons aux entreprises des services d'ingénierie financière aux divers stades de leur développement et nous gérons leurs fonds. Nos filiales spécialisées sont regroupées dans une société de portefeuille, ce qui montre notre volonté de faire une offre globale aux PME, aux particuliers et aux professionnels. Nous sommes même en train de lancer des conventions globales de relations avec nos clients.

Côté productivité, nous avons mené des actions vigoureuses pour redéployer et regrouper nos moyens, notamment en informatique. Même si les 30 banques populaires conservent une grande autonomie décisionnelle et commerciale, nous favorisons une utilisation plus systématique des services communs gérés par la Caisse centrale et nous avons recours à des filiales pour gérer des produits spécialisés (produits d'assurance et de prévoyance par exemple).

# PLEINS FEUX SUR LE CONGRÈS DE LA CICP : UN PARTENARIAT AU PROFIT DES CLIENTS

Piliers des économies locales, des petites entreprises sont amenées à étendre leurs activités hors de leur pays. En Belgique, par exemple, 38 % de la valeur des exportations provient de PME employant moins de 50 travailleurs.

Cela représente un défi considérable pour les institutions qui financent les petites entreprises. Elles se doivent d'appuyer les efforts d'exportation de leurs clients. « Desjardins n'a pas d'autre choix que d'accompagner le développement international des PME québécoises, pour protéger sa part de marché et ses membres », a par exemple noté Humberto Santos, président de la Caisse centrale Desjardins.

Comment suivre nos clients à l'international, se sont donc demandé les participants au 22<sup>e</sup> congrès triennal de la Confédération internationale du crédit populaire (CICP) qui se tenait à la mi-septembre 1994 à Montréal sur un thème très actuel : *Les groupes bancaires de la CICP, partenaires des PME/PMI à l'international*. Certains se donnent des objec-



Un débat, animé par Robert-Guy Scully, a réuni MM. Grüger (Allemagne), Delmas-Marsalet (France), Carducci (Italie) et El Abdi (Maroc).

tifs précis : « Nous nous sommes donné comme cible d'appuyer les PME innovatrices qui ont un produit à marché mondial », a dit Volker Maushardt (Banque populaire de Fribourg, Allemagne).

Mais tous sont conscients des risques élevés que courent les PME qui s'internationalisent, notamment des risques de crédit encourus par l'entreprise et son banquier. « Il nous faut être très prudents, être sur place pour minimiser les risques de nos PME clientes », déclare Peter Weiss (Banque populaire autrichienne). « Nous devons mieux former notre personnel (qui doit par exemple apprendre des langues étrangères et maîtriser le crédit à l'exportation), nous doter d'un vaste réseau de correspondants à l'étranger et projeter une image internationale », signale Valerio Marabini (Banque populaire de Bergame, Italie).

Pour sa part, le président du Mouvement Desjardins, Claude Béland, avait souligné que les institutions membres de la CICP, bien enracinées localement et préoccupées depuis toujours de développement humain, sont en excellente position pour soutenir les PME dynamiques.

De plus, l'appartenance commune à la CICP amène ces institutions financières à développer un partenariat de plus en plus poussé. Elles peuvent faire des offres globales de services aux entreprises, incluant le service international. Leurs clientes PME ont accès à un vaste réseau ban-

caire, notamment en Europe. Et des innovations comme le transfert interbancaire de paiements automatisés (p. 11), ou de nouveaux services offerts aux PME exportatrices comme le Pramex lancé par les banques populaires françaises (p. 9) sont des exemples d'appui dont peuvent bénéficier les clients des institutions membres de la CICP.

Cependant, comme l'internationalisation se fait très rapidement, certains participants ont suggéré que, sous la houlette de la CICP, les institutions membres coordonnent davantage leurs activités internationales et l'établissement des relations multilatérales, elles qui ont jusqu'ici surtout privilégié les relations bilatérales. De plus, selon Jean-Paul Dubus (Chambre syndicale des banques populaires, France), le personnel bancaire engagé dans les opérations internationales des PME devrait être incité à développer ses liens avec le personnel des autres membres de la CICP : il y gagnerait en expérience et découvrirait des cultures différentes.

## DESJARDINS DANS LE MONDE

Les clients de Desjardins profitent de ses partenariats internationaux car ils sont de plus en plus nombreux à voyager, à vivre ou à faire des affaires à l'étranger. C'est l'un des messages contenu dans le vidéo portant sur l'engagement du Mouvement des caisses Desjardins dans des activités à caractère international. Ce vidéo de 16 minutes, intitulé « *Desjardins dans le monde* », a été projeté lors des dernières assemblées générales annuelles. Il est disponible à la Confédération des caisses Desjardins.

Pour renseignements: Direction Publications et Services audiovisuels et linguistiques, (418) 835-2893 ou 1 800 463-4810 (poste 2893).

## LA CICP EN BREF:

Hormis le Mouvement des caisses Desjardins, la Banque centrale populaire marocaine et la Banque populaire de Turquie, tous les membres actifs de la CICP sont implantés dans un pays européen :

- Allemagne (Organisation centrale Volksbanken - Raiffeisenbanken)
- Autriche (Banques populaires)
- Belgique (Caisse nationale de crédit professionnel)
- Espagne (Banque populaire)
- France (Groupe des banques populaires)
- Hongrie (Coopératives d'épargne)
- Italie (Banques populaires)

**NOUVEAU**

## LE TRANSFERT INTERBANCAIRE DE PAIEMENTS AUTOMATISÉS (TIPA)

**L**e 15 septembre dernier, la Caisse centrale Desjardins signait un accord de coopération avec la DG Bank, membre de l'important groupe coopératif allemand Volksbanken-Raiffeisenbanken. La DG Bank est l'une des plus importantes banques coopératives au monde. Elle dessert un réseau de 3000 caisses locales, affiliées à trois banques régionales, ainsi que d'autres grandes coopératives non financières.

L'accord conclu n'est pas uniquement protocolaire. La Caisse centrale et la DG Bank sont déjà partenaires au sein de la société TIPA qui commercialise un tout nouveau système de paiements internationaux né de la coopération entre institutions financières coopératives. Le transfert interbancaire de paiements automa-

tisés (TIPA) a en effet été conçu par le groupe français Banque populaire qui, comme Desjardins et la DG Bank, est membre de la Confédération internationale du crédit populaire (CICP).

L'idée d'un nouveau système de paiement international a germé pendant un atelier, lors d'un précédent congrès de la CICP. Quelques années plus tard, et après de nombreux échanges entre partenaires, naissait TIPA. Pour les transactions impliquant des montants peu élevés, le nouveau système est plus efficace, à meilleur coût, que l'ancien. En effet, les transactions sont d'abord regroupées par lots et elles utilisent la compensation nationale, qui coûte moins cher. TIPA sert d'interprète entre les deux systèmes nationaux de compensation. Les échanges de fichiers se font une fois par jour.

Le système TIPA permet aussi de connaître à l'avance les coûts de la transaction et de facturer des frais une seule fois au client.

Au début de l'automne 1994, le système TIPA couvrait déjà les États-Unis ainsi que plusieurs pays européens et des pourparlers se poursuivaient avec d'autres pays. TIPA est utilisé depuis le printemps 1994 en Allemagne par la DG Bank et par les trois banques régionales.

Desjardins est le représentant de TIPA au Canada et ce système de paiement sera offert dans les caisses Desjardins au Québec dans le courant de l'année 1995. Par ailleurs, le système international de paiement actuel, Swift, qui traite individuellement chaque transaction, conservera certainement toute son importance pour les montants élevés.

HÔTEL MÉRIDIEN

### Au Méridien, on répond à tous vos besoins.

Que ce soit pour une réunion ou une conférence, notre souci du détail et la qualité de nos services vous permettront de vous concentrer exclusivement sur le succès de vos affaires.

Situé au coeur de Montréal, le Méridien est le seul hôtel à offrir un accès souterrain au Palais des Congrès, à la Place des Arts et aux boutiques du Complexe Desjardins. Une situation privilégiée qui nous permet de vous recevoir depuis plusieurs années déjà...  
Merci de votre confiance.

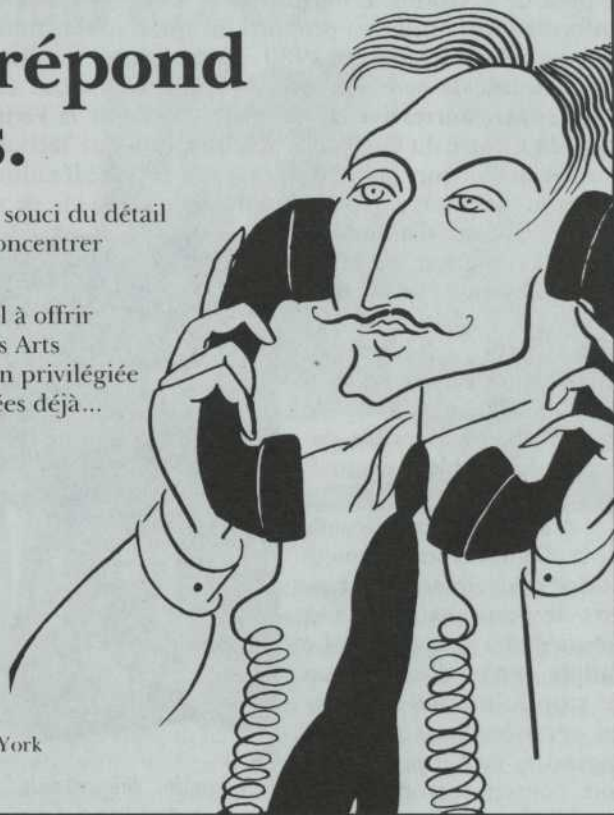
Pour réserver, composez sans frais le 1 800 361-8234  
ou le (514) 285-1450.

Le  
**MÉRIDIEN**  
MONTREAL

4, Complexe Desjardins, Montréal (Québec) H5B 1E5

EN AMÉRIQUE DU NORD

Boston • Chicago • Nassau, Bahamas • Nouvelle-Orléans • New York  
Newport Beach • San Diego • Toronto • Vancouver



# LES RAPPORTS FINANCIERS : LA BOÎTE À OUTILS DU C.A.

.....  
GILLES DROUIN

*Tout le monde s'entend pour dire que les dirigeants bénévoles constituent une des forces du Mouvement des caisses Desjardins. Bien enracinés dans leur communauté, ces dirigeants assument une grande responsabilité dans la gestion de la caisse, notamment en déterminant les grandes orientations de leur établissement et en assurant le contrôle et le suivi du budget établi.*

Les dirigeants sont au cœur du cycle de gestion financière de la caisse, souligne Serge Bourassa, conseiller à la direction Coopération et Communication caisses à la Fédération de Québec. C'est pourquoi nous devons leur donner des outils efficaces pour les aider à prendre les bonnes décisions. »

Conscients du rôle important des dirigeants, les gestionnaires de caisses, appuyés par les fédérations et la Confédération, ont toujours eu à cœur de leur transmettre les informations financières pertinentes à la prise de décisions. L'informatique aidant, la quantité d'informations a pris des proportions quasi inhumaines. C'est au début des années 1980 que les premiers efforts systématiques de synthèse de ces informations ont été réalisés, entre autres avec le tableau de bord de la Fédération du Centre du Québec. « Il fallait, explique Jacques Blais, conseiller auprès des dirigeants de cette fédération, amener le dirigeant à avoir une influence sur la vie de sa caisse et à contrôler efficacement l'évolution de celle-ci. » Le tableau de bord constituait un de ces moyens adaptés aux besoins et aux responsabilités des dirigeants. Son seul handicap important : le gestionnaire de la caisse devait remplir le tableau manuellement.

À la fin de cette décennie, la Confédération concevait une nouvelle série de rapports de gestion dans le but de remédier à la situation. Le pendule venait d'osciller un peu trop loin dans la direction opposée. Pour plusieurs dirigeants, ce rapport sommaire contenait trop peu de données financières pour les

améliorer la formule. Le résultat a pris la forme des rapports sommaires aux dirigeants, soit les rapports 5.01 à 5.06 qui sont produits par la centrale informatique.

Chaque rapport tient sur une seule page et laisse place aux commentaires du gestionnaire. La présentation permet d'évaluer rapidement la situation actuelle par rapport au budget établi en début d'année. Trois rapports sont produits mensuellement. Le premier présente une vue d'ensemble de l'actif, du passif et de l'avoir de la caisse. On y trouve, entre autres, le solde réel et l'écart entre celui-ci et le budget, la variation depuis le début de l'exercice comparée à celle de l'exercice précédent, le budget annuel, etc. Le deuxième rapport fournit des données sur le crédit aux particuliers, le financement des entreprises et les dépôts des membres. Le dernier rapport mensuel présente l'état des résultats

des dirigeants. La Confédération et cinq fédérations entreprenaient donc un vaste projet de consultation auprès des caisses pour

obtenir une vue d'ensemble des revenus et des frais.

## Trois rapports par trimestre

Chaque trimestre, les dirigeants reçoivent trois rapports qui leur permettent de comparer la performance de la caisse avec celle de l'ensemble de la fédération ou encore avec celle de caisses semblables. Dans le premier rapport, le dirigeant obtient, entre autres, des informations sur le crédit aux particuliers, le financement des entreprises, le dépôt des membres, le total de l'avoir, la croissance. Le deuxième sommaire informe sur le bilan de la caisse



René Tremblay, dirigeant de la Caisse populaire Desjardins de Chateaudun, à Cap-de-la-Madeleine.

exprimé par 100 \$ d'actif et le coût par membre pour différents postes. Enfin, le troisième rapport fournit des informations comme la capitalisation, l'appariement des éléments de l'actif et du passif, la croissance des frais d'exploitation, les statistiques sur les membres et les prêts.

Ces rapports sont disponibles pour l'ensemble des caisses depuis le début de 1993. Toutefois, les caisses affiliées à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO) sont en mesure de produire elles-mêmes des rapports sommaires depuis 1991. « À la fin de 1989, explique Luc Robitaille, à l'époque directeur du Développement de la gestion financière des caisses, la fédération avait instauré un programme complet de formation en gestion financière pour les gestionnaires, programme qui comprend deux modules pour les dirigeants. À la demande des caisses, nous avons aussi conçu un logiciel qui permet de présenter simplement les données financières de la caisse aux membres du conseil d'administration. » Ce logiciel donne une grande flexibilité aux gestionnaires des caisses de la FMO pour la production de rapports plus complets aux



dirigeants. Par exemple, les activités hors bilan y sont inscrites. Le gestionnaire peut aussi agrémente son rapport de nombreux graphiques qui permettent une bonne visualisation des résultats. Les rapports laissent aussi beaucoup de place aux notes explicatives des gestionnaires qui peuvent ainsi mettre en évidence des points importants ou expliquer certains écarts budgétaires.

Outre ces rapports sommaires, plusieurs fédérations, dont celles que nous avons rencontrées, offrent maintenant à leurs dirigeants une formation pour le suivi de la situation financière de la caisse. « Elle leur permet de tirer le maximum des rapports sommaires aux dirigeants », souligne Serge Bourassa. Cette formation s'inscrit à l'intérieur d'un programme complet de formation des dirigeants. « Il ne s'agit pas de transformer les dirigeants en experts financiers, souligne Jacques Blais, mais de faire en sorte qu'ils comprennent mieux les risques inhérents à une institution financière et qu'ils agissent de concert avec les gestionnaires pour assurer une croissance prudente et planifiée de la caisse. »

## PRENDRE DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES

Dans l'ensemble, les dirigeants semblent satisfaits des informations financières qui leurs sont transmises. Dirigeant, depuis plus de 20 ans, de la Caisse populaire Desjardins de Chateaudun à Cap-de-la-Madeleine, René Tremblay considère qu'il est aujourd'hui beaucoup mieux outillé et informé pour jouer pleinement son rôle de dirigeant. « Les rapports de gestion permettent de visualiser rapidement la situation de la caisse, explique-t-il; ils nous aident dans notre réflexion. Grâce à eux, les réunions du conseil d'administration sont plus efficaces et plus rapides. Les nouveaux rapports de gestion simplifient les données et fournissent les informations nécessaires à notre prise de décision. Lorsque nous voulons plus de détails, il est toujours possible d'obtenir des rapports plus précis. Pour sa part, le tableau de bord était un peu lourd, se rappelle-t-il, mais il m'a permis de mieux comprendre tous les postes budgétaires de la caisse. D'ailleurs, il pourrait encore servir pour la formation des nouveaux dirigeants. »

Jean Roy, dirigeant de la Caisse Saint-Christophe de Laval, a une opinion semblable des rapports disponibles à la FMO. « En un sens, les rapports aux dirigeants améliorent la relation entre les dirigeants et les gestionnaires de la caisse, remarque-t-il. Nous sommes plus en mesure de participer activement aux réunions, de poser les bonnes questions, et ainsi de prendre des



Jean Roy, dirigeant de la Caisse Saint-Christophe de Laval.

décisions éclairées. Nous comptons toujours sur l'aide du gestionnaire qui demeure l'expert financier. »

Ces deux dirigeants s'accordent pour dire que la formation est indispensable pour tirer le maximum des rapports de gestion. « Il est toujours possible de se débrouiller, explique Jean Roy, mais la formation très concrète donnée par la fédération permet d'intégrer plus rapidement les différentes notions de base. »

BERTRAND MONTMINY

## DU SANG VERT DANS LES VEINES

ÉLAINE HÉMOND

Comme Obélix est tombé dans la potion magique quand il était petit, Bertrand Montminy est tombé dans la grande marmite Desjardins bien avant d'avoir l'âge de raison. « Au début des années quarante, mes parents tenaient dans notre maison familiale la première Caisse populaire de Saint-Gilles de Lotbinière », rappelle M. Montminy, qui est aujourd'hui secrétaire de la Caisse populaire de Saint-Fidèle de Limoilou, à Québec.

Commencée dans ce contexte, toute la vie de Bertrand Montminy sera vivement teintée Desjardins. Sa feuille de route est d'ailleurs éloquent : plusieurs décennies à promouvoir les principes de l'épargne et de la coopération auprès des jeunes dans les caisses scolaires ; 18 ans d'engagement au sein de la Caisse populaire La Source, créée par les enseignants de la région Québec-Montmorency ; dix ans de participation au conseil d'administration de la Caisse populaire de Saint-Fidèle, dont trois à titre de secrétaire.

### Un enseignant coopérateur

Pendant 34 ans, Bertrand Montminy a enseigné au primaire dans la région de Québec. En souriant, il rappelle que les théories de base du Mouvement Desjardins ont influencé jusqu'à son enseignement. Il se souvient ainsi d'avoir enseigné les fractions à des élèves de 5<sup>e</sup> année à partir de l'exemple de leur camarade qui venait d'hériter de 10 000 \$ de son grand-père. « Jean a onze ans lorsqu'il place cet argent dans sa caisse scolaire. Combien aurait-il épargné à 21 ans ? Rien de tel pour faire comprendre le mécanisme des intérêts composés ! »

À la retraite depuis deux ans, Bertrand Montminy partage désormais son temps entre sa passion pour la brocante et ses responsabilités à la Caisse de Saint-Fidèle. Quand on lui demande combien d'heures par semaine il consacre à la caisse, le dirigeant bénévole répond : « Je



ne les compte pas, car j'y prends beaucoup de plaisir. J'aime côtoyer des gens compétents. J'aime faire partie d'une équipe motivée par le service au milieu. J'aime même le stress qu'occasionne parfois la prise de décisions de gestion. »

Le secrétaire de la Caisse de Saint-Fidèle lie, bien sûr, ces satisfactions aux résultats qu'il constate. « Une caisse dont l'actif est passé de 33 millions de dollars à 80 millions de dollars en 8 ans. Un édifice refait à neuf. Une équipe d'une quarantaine d'employés motivés par la qualité et le service à la clientèle. Et, surtout, une conscience accrue des besoins de notre entourage. »

### Un coopérateur éducateur

Pas de doute, Bertrand Montminy demeure un éducateur. Sa préoccupation pour les jeunes reste vive. Le fléau du décrochage scolaire n'épargne pas Limoilou où certaines écoles voient jusqu'à 30 % de leurs élèves abandonner avant la fin du secondaire.

Il y a quelques années, M. Montminy adoptait d'ailleurs la cause de la Fondation Jeune-à-cœur et amenait la Caisse populaire de Saint-Fidèle à parrainer la lutte au décrochage menée par cet organisme et la commission scolaire. « Grâce à l'embauche d'un intervenant, se réjouit-il, les jeunes qui ne se présentent pas en classe peuvent désormais être relancés tout de suite. Un suivi personnalisé permet ensuite de les encourager et de les aider à continuer leurs études. »

Pour le secrétaire de la Caisse populaire de Saint-Fidèle, tout ce qui concourt à l'éducation des gens et à leur responsabilisation est important. Aussi ne s'étonne-t-on pas d'entendre M. Montminy dire : « La fidélité à une caisse, c'est bien. Mais une appartenance au Mouvement qui se traduit par un engagement social, c'est encore plus passionnant ! »

## ENCORE DIFFICILE DE CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE ET VIE FAMILIALE

.....  
JOANE LECHASSEUR

**L**a famille dite traditionnelle tend à disparaître. Aujourd'hui, 50,6 % des couples sans enfant et 52,3 % des couples avec enfants gagnent deux revenus. Dans un Québec qui s'appauvrit, deux revenus sont maintenant nécessaires pour vivre convenablement en couple.

Le revenu annuel moyen des familles québécoises est de 33 471 \$, ce qui est inférieur de 10 % à la moyenne canadienne. La rémunération hebdomadaire moyenne réelle diminue depuis 12 ans : exprimé en dollars constants, ce salaire équivaut présentement à celui de 1975. Le pouvoir d'achat des consommateurs diminue également : un panier de biens qui coûtait 100 \$ en 1986 en vaut 136 \$ aujourd'hui.

De plus, alors que l'intégration des femmes sur le marché du travail ne cesse de croître, celle des hommes suit la tendance opposée. Ainsi, de 70,2 % en 1976, le rapport emploi/population des hommes est passé à 67,1 % en 1990. La grande coupable est sans contredit la tertiarisation de l'industrie qui se poursuit et qui menace les métiers traditionnels des hommes.

Au contraire, le rapport emploi/population des femmes est passé de 37,1 % à 49,0 % en 20 ans. Cette montée de l'activité féminine se fait sentir autant chez les femmes chefs de famille que chez les conjointes. Selon le Bureau de la statistique du Québec (BSQ), malgré la présence de jeunes enfants, la progression des femmes sur le marché du travail est très forte puisque 26,3 % des femmes avec des enfants d'âge scolaire occupaient un emploi en 1976 alors que cette proportion grimpe à 54,5 % en 1990.

### Mère et travailleuse à temps plein

Les femmes occupent surtout des emplois à temps partiel. En 1993, 68 % des emplois de ce type étaient occupés par des femmes. Une nouvelle tendance émerge cependant depuis 1980 : les femmes sans enfant travaillent davantage dans des emplois à temps partiel que les femmes avec enfants, soit 27,6 % comparativement à 20,3 % chez les mères de famille. Encore plus que les autres femmes, les mères doivent donc concilier vie professionnelle à temps plein et vie familiale.

Mais alors qui s'occupe des enfants si les deux conjoints doivent travailler à l'extérieur du domicile ? Une voisine que l'on rémunère au noir, un grand-parent préretraité ou retraité, les services de garde. Et qui veille

sur les enfants lorsqu'ils sont malades, qui les conduit chez le médecin, le dentiste, etc. ? Les mères bien sûr. Selon Statistique Canada, les mères travaillant à plein temps et ayant des enfants d'âge préscolaire ont pris en moyenne 25 jours de congé de maladie en 1990. Les femmes sans enfant n'ont pris que 2,5 jours et les hommes avec des enfants d'âge préscolaire qu'une journée par an.

Même lorsqu'elles travaillent, les femmes continuent d'assumer le gros des travaux ménagers. Chaque jour, les femmes consacrent en moyenne 3,2 heures aux tâches ménagères, comparativement à 1,8 heure pour les hommes. Un sondage révèle que 75 % des femmes souhaitent que leur conjoint en fasse davantage.

Et qu'en est-il dans le milieu de travail ? Selon le BSQ, concilier les responsabilités professionnelles et familiales oblige à beaucoup d'ingéniosité : détourner l'heure du lunch pour faire les courses et les pauses pour payer les comptes, profiter des congés pour faire le ménage, courir du travail à la maison en passant par la garderie, la banque ou les magasins avec la montre dans la tête et la liste d'épicerie comme horizon...

### Le travail: organisé au masculin

Pourquoi en est-il ainsi ? Parce que le modèle traditionnellement masculin d'organisation et de gestion du temps de travail n'a pas évolué. Il ne facilite pas la conciliation du travail avec les obligations familiales. Une étude fédérale révèle que 60 % des entreprises canadiennes n'offrent aucune autre possibilité à leurs employés qui doivent jongler avec vie familiale et professionnelle. Selon cette étude, trop de milieux de travail souscrivent toujours au modèle des années cinquante, modèle qui n'est certainement pas adapté à la situation actuelle.

Chez Desjardins, 80 % de notre main-d'œuvre est constituée de femmes. Les employées de Desjardins comme les autres femmes jonglent probablement avec les obligations de la vie professionnelle et de la vie familiale. Compte tenu de cette réalité, compte tenu aussi que l'emploi continue de se féminiser, nous devons nous questionner sur nos pratiques de gestion.

Que faisons-nous concrètement pour passer d'une organisation de travail traditionnelle à une organisation qui convient aux femmes modernes et actives d'aujourd'hui ? En faisons-nous suffisamment ? Que nous révélerait un sondage auprès de notre main-d'œuvre féminine ?

# COLLOQUE DES DIRIGEANTS: DESJARDINS EST DIFFÉRENT

.....  
GILLES DROUIN

C'est sous le thème « Desjardins doit-il être différent ? » que les membres du conseil d'administration de la Confédération des caisses Desjardins ont tenu un colloque de trois jours au début de novembre dernier. La pertinence de cette question saute aux yeux dans le contexte actuel des institutions financières. Plus que jamais, le Mouvement Desjardins doit affronter une concurrence féroce et plus que jamais il doit se doter des instruments nécessaires pour faire face à la musique et offrir une gamme toujours plus étendue de services financiers.

Dans quelle mesure Desjardins peut-il et doit-il mettre en valeur son identité coopérative héritée du projet élaboré il y a près d'un siècle ? Alphonse Desjardins a appuyé son projet de caisse populaire sur l'idée générale que la solution aux problèmes économiques et sociaux devait venir des citoyens eux-mêmes. Ils devaient prendre conscience de leur valeur et de leur capacité d'agir. La solidarité et l'entraide constituaient deux éléments moteurs de cette prise en main.

## Rafraîchir la couleur de la coopération

Au cours de son évolution, le Mouvement des caisses Desjardins a respecté dans une large



Gilles Drouin

mesure l'esprit du projet initial. Toutefois, dans le feu de l'action, les valeurs coopératives ont parfois perdu de leur éclat. « Desjardins, c'est un peu comme un beau grand mur peint d'une seule et belle couleur, suggère Simon Caron, président de la Fédération du Bas-Saint-Laurent. Avec le temps, on y a ajouté des tableaux qui ont amélioré le coup d'œil. Mais aujourd'hui, en soulevant les tableaux, on constate que la couleur a un peu terni. Il faut maintenant la rafraîchir. »

Au cours de ces trois jours de réflexion, les administrateurs ont discuté de l'importance de mettre en valeur la couleur coopérative de Desjardins, d'affirmer plus vigoureusement l'identité propre de Desjardins. Tous ont convenu que Desjardins

était toujours différent des autres institutions financières. Pour les participants, il est évident que Desjardins est méconnu de ses membres. Seule une communication efficace pourra mettre en valeur l'engagement socio-économique de Desjardins et les valeurs coopératives qui sont sous-jacentes à cette action.

À la lumière de l'identité et des valeurs coopératives réaffirmées, les dirigeants ont examiné les règles et le mode de fonctionnement du Mouvement. Par la suite, les pratiques commerciales, la gestion des ressources humaines

## SIMON CARON

président de la Fédération des caisses populaires Desjardins du Bas-Saint-Laurent :

« Le colloque de la fin de semaine a été une bonne occasion de nous rencontrer et d'échanger sur la coopération. Il était essentiel de s'asseoir et de comparer les problèmes et les situations de chacun, de façon à améliorer notre compréhension mutuelle. Pour promouvoir la différence de Desjardins, il faut avant toute chose stimuler le militantisme des dirigeants des caisses et de tous ceux qui croient à la coopération. Il ne faut pas se gêner pour faire la propagande de la coopération. Nous ne nous vantons pas suffisamment de notre engagement dans la communauté.

À mon avis, nous devrions privilégier des projets concrets et collectifs dans les localités. Ces projets sont très mobilisateurs. Mais il faut faire attention, car, à appuyer régulièrement différents projets, nous avons créé une dépendance chez certains organismes. Parfois, les organismes que nous aidons sont assez loin des valeurs de la coopération. C'est à nous de mettre en évidence les valeurs de la coopération qui sont derrière cet engagement. »

## LAURENT BISSON

**administrateur de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec :**

« Pour les dirigeants du Mouvement Desjardins, le colloque de novembre a été un moment privilégié de réflexion, une belle occasion de prendre du recul et un exercice enrichissant. Nous avons réexaminé notre finalité et nos modes de fonctionnement à la lumière des valeurs de la coopération. C'était important de le faire parce que, dans le contexte actuel, il peut nous arriver d'oublier la dimension coopérative dans notre offre de produits et services. La plupart de nos membres perçoivent qu'une caisse populaire est différente d'une banque, mais il y en a peu qui sont en mesure de vous expliquer en quoi nous sommes différents. »

Pour moi, il est évident que nous devons accentuer nos efforts de communication de façon à mettre en évidence les réalisations économiques et sociales de Desjardins. Cependant, il est primordial de bien vulgariser, de simplifier la présentation de nos réalisations et de faire en sorte que les gens découvrent les valeurs de la coopération par l'entremise de cas concrets et non de façon théorique. Nous devons aussi faire en sorte que la différence soit perceptible dans les produits et services que nous offrons. »

et l'engagement dans le milieu ont fait tour à tour l'objet des discussions des dirigeants du Mouvement Desjardins. Par exemple, les pratiques commerciales constituent le lien direct avec les membres et l'image de Desjardins en dépend énormément, sans égard à la contribution de la caisse dans sa communauté. La dérive des valeurs coopératives dans les pratiques commerciales, peu importe la raison, contribue sans doute au fait que, pour bien des Québécois, Desjardins est devenu une institution financière comme les autres, c'est-à-dire dominée avant tout par la rentabilité, la capitalisation et la poursuite de parts de marché toujours plus importantes. Critique facile peut-être, mais dont le Mouvement Desjardins doit tenir compte s'il tient encore à affirmer les valeurs de la coopération et à promouvoir un projet de société différent.



Ghislain Des Rosiers

## JOCELYN PROTEAU

**président de la Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec :**

« Je tire plusieurs enseignements du colloque et ceux-ci se matérialiseront dans des activités concrètes au sein de la fédération, notamment en ce qui concerne la qualité de service et la planification. De façon générale, nos discussions ont montré que les valeurs de la coopération sont toujours d'actualité et peut-être même davantage. Mais il faut aussi être en mesure de les adapter aux réalités économiques d'aujourd'hui et au marché des institutions financières. »

Pour le Mouvement Desjardins, il est important de projeter une image de solidarité en ayant, entre autres, une offre de service qui soit la plus uniforme possible. Nous pouvons aussi affirmer notre différence grâce à des caractéristiques qui nous sont propres comme la ristourne qui constitue un excellent moyen du point de vue de la mise en marché. Il faudrait aussi rendre les assemblées générales plus dynamiques, en faire plus qu'une simple lecture des résultats financiers.

Quant à notre engagement dans la communauté, il doit être examiné à la lumière de ce que font nos concurrents. Ceux-ci sont beaucoup moins discrets que nous, même si leurs engagements sont souvent moins importants que les nôtres. Il faut mettre en évidence nos réalisations. Mais, avant tout, il ne faut pas oublier que la première mission de Desjardins est d'offrir les meilleurs produits et services à ses membres.

Sur nos photos, on voit quelques-uns des dirigeants réunis en colloque : Guy Ménard et Pierre Tardif (Montréal et Ouest-du-Québec) et François Brien (Abitibi) page 16; Michel Roy (Lanaudière), Madeleine Lapierre (Richelieu-Yamaska) et Michel Adam (Centre du Québec); Jocelyn Proteau (Montréal et Ouest-du-Québec), Claude Béland (Confédération) et Yvan Caron (Québec) page 17.

Ghislain Des Rosiers

# LA FÉDÉRATION DE QUÉBEC MISE SUR DES INDICATEURS DE PERFORMANCE COOPÉRATIVE

MARIE-AGNÈS THELLIER

L'idée des indicateurs a germé après le 15<sup>e</sup> Congrès des dirigeants du Mouvement des caisses Desjardins, tenu en 1990. « Le Congrès recommandait de renforcer la dimension coopérative dans les caisses, rappelle Thérèse Brunelle. La consultation que nous avons menée après le Congrès débouchait sur des pistes d'action mais cela aurait été incomplet si nous ne nous étions pas donné des indicateurs permettant de mesurer les progrès et de comparer les performances. »

Voilà pourquoi, en 1992, la Fédération de Québec a décidé de se doter d'indicateurs de performance

*« Mesurer la dimension coopérative, cela se fait ! » Non seulement Thérèse Brunelle, directrice Coopération et communications-caisses à la Fédération de Québec en était-elle personnellement convaincue, mais elle a contribué à ce que soient créés des indicateurs de performance coopérative, maintenant utilisés dans les 316 caisses affiliées.*

coopérative, après avoir adopté un plan directeur triennal sur la coopération et créé le programme Zoom Coop.

La dimension coopérative est mesurée au moyen de six champs d'intervention de la caisse :

- la participation à la vie démocratique, la démocratie représentant une valeur essentielle de Desjardins;
- l'intercoopération, car la solidarité entre les caisses doit être améliorée;
- l'éducation, qui est la base du développement des compétences;
- l'engagement dans le milieu, qui doit être accentué et bien mis en évidence;
- la communication institutionnelle, pour qui la formule coopérative constitue un élément distinctif fondamental;
- les valeurs coopératives et les pratiques de gestion, qui doivent converger vers l'intérêt des membres.

## POUR LA DOYENNE DES CAISSES DESJARDINS, UNE PREMIÈRE ANNÉE AVEC LES INDICATEURS



On a beau chercher à développer la coopération depuis 94 ans, des améliorations sont encore possibles...

Aussi les indicateurs de performance coopérative ont-ils été bien accueillis à la Caisse populaire de Lévis, première caisse fondée par Alphonse Desjardins. « Avant d'utiliser les indicateurs, nous avions d'autres instruments, mais rien de formel et surtout rien qui

permette de vraiment mesurer nos activités coopératives », explique Laurent Bisson, directeur général de la Caisse populaire de Lévis.

Les indicateurs ont été présentés aux dirigeants et aux cadres de la caisse à l'automne de 1993, lors de la préparation du plan stratégique de développement.

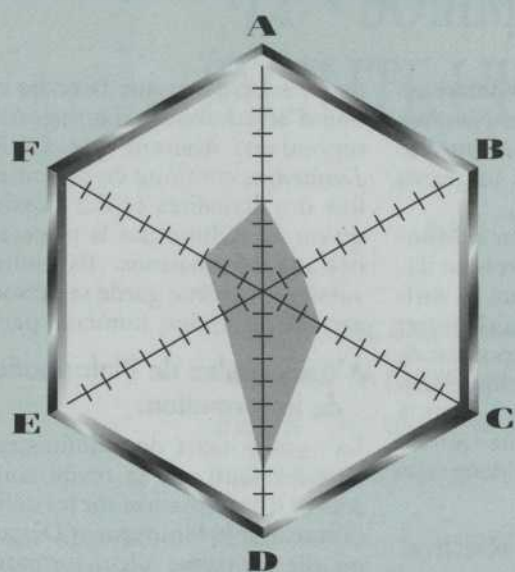
Ils ont suscité la discussion : « Ils nous ont fait réfléchir, nous ont amenés à analyser où nous devrions nous améliorer et, par la suite, ils nous ont fait poser de nouveaux gestes », témoigne M. Bisson.

Cette année, la Caisse populaire de Lévis s'est notamment dotée de mécanismes formels de consultation de ses membres. Elle a aussi cherché à améliorer l'information offerte à ses membres et la représentativité de son conseil d'administration.

De plus, des améliorations sont à apporter en matière d'éducation : les indicateurs le démontrent clairement. « Nous voulons par exemple commencer à organiser régulièrement des rencontres d'information sur nos produits et services et sur la nature coopérative de Desjardins », précise M. Bisson.

Par ailleurs, pour obtenir une vraie évaluation en matière d'intercoopération, la Caisse populaire de Lévis a été notée par les Caisses de la Cité Desjardins, regroupement formé avec les neuf caisses de son secteur.

## DIMENSION COOPÉRATIVE



### Résultats (sur 10):

A Participation à la vie démocratique: 4	D Éducation: 8
B Intercoopération: 2	E Valeurs coopératives et pratiques de gestion: 2
C Engagement dans le milieu: 3	F Communication institutionnelle: 3

### Un outil de gestion et de planification

« Nos indicateurs sont devenus un outil de gestion », note Mme Brunelle. Les indicateurs de performance coopérative font partie de l'ensemble de l'information financière disponible dans chaque caisse: ils sont très faciles à consulter par le directeur et par le président de la caisse.

Les indicateurs de performance coopérative peuvent aussi être utilisés dans la planification annuelle. Ils le sont déjà à la Fédération de Québec et dans certaines caisses. Par exemple, si la fédération veut qu'en 1995 la performance coopérative globale de ses caisses augmente de 0,5 point (sur 10), elle doit prévoir des actions appropriées qui aideront les caisses à accroître leur performance dans plusieurs indicateurs.

L'existence d'indicateurs s'avère une bonne nouvelle pour les dirigeants, très concernés par cette dimension de Desjardins. « Nos indicateurs aident les dirigeants à mieux voir et à mieux mesurer les efforts déployés par leur caisse », explique Pierre Hamelin, le conseiller en coopération et en communication qui a mis au point ces indicateurs avec l'aide d'une équipe de professionnels de la fédération.

Car la situation peut être fort différente. Dans une même strate de caisses ou dans un même secteur géographique, une caisse peut avoir 9 et une autre 0 pour tel indicateur. Et il vaut mieux savoir si l'on a 9 ou si l'on a 0...

## COMMENT ÇA MARCHE ?

Voici ce que mesurent les indicateurs de performance coopérative utilisés par les caisses affiliées à la Fédération de Québec:

### Participation à la vie démocratique

1. Mécanismes de consultation des membres
2. Consultation effective des membres
3. Participation des membres dirigeants
4. Juste représentation des membres
5. Participation des membres à l'AGA (en %)
6. Participation active à l'assemblée annuelle

### Intercoopération

1. Politiques communes dans le secteur
2. Pratiques communes dans le secteur
3. Partage de ressources avec d'autres caisses
4. Solidarité manifeste avec le réseau
5. Participation aux activités-secteur
6. Engagement financier coopératif

### Éducation

1. Tenue de rencontres d'information
2. Information coopérative disponible
3. Programme Jeunesse Desjardins
4. Formation du personnel
5. Participation du personnel à Zoom Coop
6. Participation des dirigeants aux activités de formation

### Engagement dans le milieu

1. Participation financière dans des projets
2. Pourcentage des ristournes « engagé »
3. Prêts de ressources matérielles
4. Encouragement au bénévolat
5. Connaissance des besoins du milieu
6. Participation non financière

### Communication institutionnelle

1. Respect des normes d'identification
2. Publicité institutionnelle utilisée
3. Activités de communication institutionnelle
4. Activités de communication interne
5. Contenu de la communication institutionnelle
6. Mécanismes d'information des membres

### Valeurs coopératives et pratiques de gestion

1. Mesure de la satisfaction des membres
2. Sécurité financière (mesurée par un indicateur)
3. Rentabilité (mesurée par un indicateur)
4. Mode de répartition des trop-perçus
5. Planification de la dimension coopérative
6. Mise en application des valeurs et des principes



## LA REVUE DESJARDINS: CE QUE VOUS EN PENSEZ

**A** l'aube de ses 60 ans, *La Revue Desjardins* vous a consultés, vous ses lecteurs, grâce à un sondage exhaustif\*, effectué en août 1994 par le Groupe Innova parmi l'ensemble des dirigeants bénévoles et des gestionnaires du Mouvement des caisses Desjardins. Voici les principaux résultats du sondage.

### • Vous connaissez bien la revue.

Quatre-vingt-dix pour cent des personnes interrogées connaissaient déjà *La Revue Desjardins*, soit 88 % des dirigeants et 94 % des gestionnaires. La notoriété est cependant un peu plus basse dans le milieu rural (où seulement six dirigeants sur dix la reçoivent à domicile) et chez les gestionnaires qui ne travaillent pas dans une caisse.

### • Vous en appréciez la qualité.

*La Revue Desjardins* reçoit la note 7,7 sur 10 de la part des dirigeants et 7,3 sur 10 de la part des gestionnaires. Dirigeants et gestionnaires apprécient les articles, qu'ils jugent fiables, faciles à comprendre et utiles. Environ huit dirigeants bénévoles sur dix estiment que la revue permet de bien comprendre les grandes orientations du Mouvement que les gestionnaires auraient avantage à la lire. Les administrateurs élus estiment aussi que la revue les aide à assumer leurs responsabilités et qu'elle constitue un lien important avec Desjardins.

Il faut noter que, mis à part *La Revue Desjardins* et *Ma Caisse*, seulement un très faible pourcentage des dirigeants lisent régulièrement l'une ou l'autre des publications produites à l'intérieur du Mouvement.

### • Le contenu actuel de la revue vous intéresse.

Quatre contenus suscitent un très fort intérêt parmi les lecteurs : le mot du président (*Bâtir ensemble*), la chroni-

que *Nouvelles tendances*, les différents dossiers, enfin la chronique *Fonction dirigeant* qui, évidemment, suscite davantage d'intérêt chez les dirigeants que chez les gestionnaires.

Les nouvelles brèves sur le Mouvement (*En diagonale*) intéressent davantage les gestionnaires que les dirigeants mais elles sont appréciées par plus des deux tiers des répondants, tout comme l'est la chronique *Histoire*. Le score tombe à 54 % pour la chronique *Livres*, chronique qui est cependant appréciée par les deux tiers des femmes.

### • Vous la lisez de façon sélective.

Si 60 % des lecteurs disent prendre tout le temps qu'il faut pour lire *La Revue Desjardins*, le tiers des dirigeants disent y consacrer moins de 15 minutes. La revue n'est lue au complet que par une minorité de lecteurs (soit 14 % des dirigeants et 17 % des gestionnaires). La majorité des lecteurs ne lisent que quelques articles (soit 75 % des dirigeants et 48 % des gestionnaires).

### • Un outil jugé indispensable.

Quatre-vingt-dix-neuf pour cent des administrateurs et 97 % des gestion-

naires souhaitent que la revue continue d'être publiée. La majorité des répondants désirent que *La Revue Desjardins* continue de présenter à la fois des actualités et des dossiers et qu'on ne réduise pas la place accordée aux informations. Ils souhaitent aussi que la revue garde sa périodicité actuelle, soit cinq numéros par an.

### • Vous voulez de l'information et de la formation.

La quasi-totalité des administrateurs élus désirent que la revue soit une source d'information sur les défis que doit relever le Mouvement Desjardins, qu'elle contribue à leur formation et même qu'elle serve d'outil pour les consulter sur divers sujets. Pour leur part, les gestionnaires réclament unanimement que *La Revue Desjardins* soit une source d'information; les trois-quarts souhaitent qu'elle contribue à leur formation et les deux tiers qu'elle serve d'outil de consultation.

### • À votre avis, la revue peut être améliorée.

Le principal aspect qui peut être amélioré est la présentation. L'énoncé selon lequel *la revue aurait avantage à améliorer sa présentation* suscite un peu plus d'accords que de désaccords parmi les personnes interrogées.

### • Une attention plus grande à porter aux caisses.

La plupart des personnes interrogées semblent satisfaites de l'espace accordé par la revue aux différents échelons du Mouvement Desjardins... à l'exception des caisses. Près du tiers des personnes interrogées souhaitent que plus d'attention soit portée aux caisses.

## COMMENT VOUS VOUS PROCUREZ LA REVUE DESJARDINS

- Plus de deux lecteurs sur trois reçoivent la revue à leur domicile.
- Près de 20 % la prennent à la caisse où on leur réserve leur exemplaire.
- Les autres lecteurs se la procurent à la caisse, mais sans réservation.
- Cependant 12 % des dirigeants ne connaissent pas la revue.

\* Parmi les 750 personnes sélectionnées par échantillonnage, 240 dirigeants et 176 gestionnaires ont renvoyé le questionnaire rempli. La marge d'erreur du sondage est de 6 % chez les dirigeants et 7,5 % chez les gestionnaires.

## LE « SOMMAIRE EXÉCUTIF » FACILITE L'ÉTUDE DU DOSSIER

PAULINE D'AMBOISE

*Vous arrive-t-il de trouver ardue l'étude des dossiers qui vous sont soumis parce que l'information qui s'y trouve est incomplète, trop volumineuse ou pas suffisamment structurée ? Avez-vous parfois l'impression qu'il est difficile de cerner les éléments fondamentaux qui constituent la base d'un dossier ?*

**P**our vous faciliter l'étude des dossiers, nous avons pensé vous suggérer un modèle de document que l'on désignera ici sous le vocable de « sommaire exécutif ». Ce sommaire\* a fait ses preuves aux conseils d'administration de la Confédération, de la Caisse centrale et des sociétés de portefeuille et il est de plus en plus utilisé par les sociétés filiales.

La façon dont il présente l'information a le mérite de faciliter à la fois le travail des dirigeants et celui des rédacteurs de documents. En effet, cela constitue un cadre pour l'ensemble des éléments qui devraient se trouver de façon systématique dans un dossier soumis à une instance décisionnelle.

Le « sommaire exécutif » a trois principales caractéristiques: il est court; il donne les renseignements qui permettent de situer le document dans la prise de décision; il contient habituellement cinq rubriques.

- 1 Le « sommaire exécutif » doit se limiter à **deux pages recto-verso**: on s'assurera ainsi d'aller à l'essentiel en faisant ressortir les idées clés et en laissant de côté les détails superflus.
- 2 **Sur la page de garde** (la première page), on devrait retrouver les renseignements suivants:
  - le responsable de la préparation du dossier, l'instance décisionnelle à laquelle est destiné le document (notamment conseil d'administration, conseil de surveillance), la date de la réunion où ce document sera soumis, la date de préparation du document ainsi que la date de sa révision (si les dirigeants ont demandé, lors d'une réunion antérieure, qu'il soit revu en fonction de leurs commentaires);
  - le titre du document avec une mention si ce dernier est soumis pour information ou pour décision.
- 3 Les cinq rubriques propres au « sommaire exécutif » sont les suivantes:

- « **Exposé de la question** »: cela constitue un bref résumé du contexte qui amène la présentation du dossier. C'est à l'intérieur de cette rubrique que l'on précisera si le dossier soumis découle d'une réunion antérieure de l'instance décisionnelle concernée;
- « **Objectif poursuivi** »: il s'agit de renseigner les dirigeants sur le but qui est poursuivi par la présentation du dossier. Le rédacteur du document prendra alors soin de préciser brièvement les points qui doivent faire l'objet d'une décision ou les éléments d'information qui méritent particulièrement l'attention des dirigeants;
- « **Synthèse des travaux réalisés** »: on résume le cheminement qui a conduit aux recommandations formulées au dossier, notamment les options analysées, les consultations effectuées, etc. Cela aide à comprendre le sens de la problématique soumise;
- « **Recommandation** »: on présente les différentes possibilités envisageables, avec leurs avantages et leurs inconvénients, laissant ainsi aux dirigeants la responsabilité de choisir la meilleure option possible pour la caisse;
- « **Description des annexes** »: il s'agit d'une liste des annexes qui contiennent l'information complémentaire. Toutefois, les dirigeants devront pouvoir se faire une idée du dossier sans avoir à prendre connaissance de toutes les annexes, les éléments essentiels devant se trouver dans le « sommaire exécutif ».

Petit conseil aux rédacteurs: lorsqu'on présente des documents aux différentes instances décisionnelles, il faut porter une attention particulière aux expressions techniques ou aux abréviations utilisées. En effet, la volonté de réduire la taille du texte ne doit pas primer sur la clarté du contenu...

\* Un exemple est disponible, sur demande à la Confédération, auprès du secrétariat général.

## ALPHONSE DESJARDINS : SES LIENS AVEC LA FRANCE

GUY BÉLANGER\*

Aussi étonnant que cela puisse paraître, il n'existe encore aucune étude solide et bien documentée sur les relations entre Alphonse Desjardins et la France. Pourtant, son modèle des caisses populaires porte les traces d'une forte influence française. Soulignons, entre autres, son abondante correspondance avec les coopérateurs français, particulièrement Charles Rayneri et Louis Durand, la place importante réservée aux auteurs français, tant dans sa bibliothèque personnelle que dans ses lectures en général et l'existence de plusieurs études et ouvrages annotés ou transcrits de sa main sur les institutions d'épargne et de crédit populaires et sur les questions sociales en France.

S'inquiétant des conditions de vie et de travail des classes populaires à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, Alphonse Desjardins recherche des solutions dans les réformes proposées par le catholicisme social. Il s'inspire fortement des écrits du sociologue français Frédéric LePlay et d'autres auteurs rattachés à son école de pensée. Abonné à la revue leplaysienne *La Réforme sociale*, il devient membre de la Société d'économie sociale de Paris en 1898.

Lecteur cultivé, Alphonse Desjardins s'astreindra toute sa vie à un travail intellectuel de grande envergure. Outre *La Réforme sociale*, il s'intéresse à d'autres périodiques français comme la *Revue d'économie politique*, *Études*, *L'Économiste français*, *L'Union coopérative* et *La Revue des deux mondes*. En ce qui concerne les ouvrages français, il dévore les écrits sur la coopération signés par des auteurs comme Charles Gide, Charles Rayneri ou Eugène Rostand. Il fréquente aussi plusieurs économistes et penseurs sociaux : M<sup>re</sup> Félix Dupanloup, George Fonsegrive, Alfred Fouillée, Claudio Jannet, Paul Leroy-Beaulieu, Jules Méline. Toutes ces lectures lui permettent d'approfondir ses connaissances sur la coopération, la question sociale et l'actualité économique et financière sur la scène internationale<sup>1</sup>.

### Une notoriété rapide

Séduit par la formule coopérative, Alphonse Desjardins ouvre, en 1898, une véritable enquête à l'échelle internationale.

1 Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins*, tome I, Montréal, Québec-Amérique, 1990, p. 71-81.



Carte d'entrée au Congrès international du crédit populaire tenu à Paris en 1900.

Il en profite pour entrer en contact avec plusieurs éminents coopérateurs français : le père Ludovic de Besse, Maurice Dufourmantelle, Léon Dumarc, Louis Durand, Charles Rayneri, Eugène Rostand. Tous ces hommes, sauf le dissident Durand, remplissent des fonctions de dirigeants au sein du Centre fédératif du Crédit populaire, fondé à Marseille en 1889, qui regroupe les banques populaires coopératives existantes en France. La correspondance érudite de Desjardins ne tarde pas à lui donner de la notoriété. Dès

1899, le Centre fédératif du Crédit populaire l'invite à siéger au comité de patronage du Congrès international du Crédit populaire et agricole qui se tiendra à l'occasion de l'Exposition universelle de Paris en 1900<sup>2</sup>. Mais Desjardins doit décliner cette invitation, vraisemblablement pour des raisons financières.

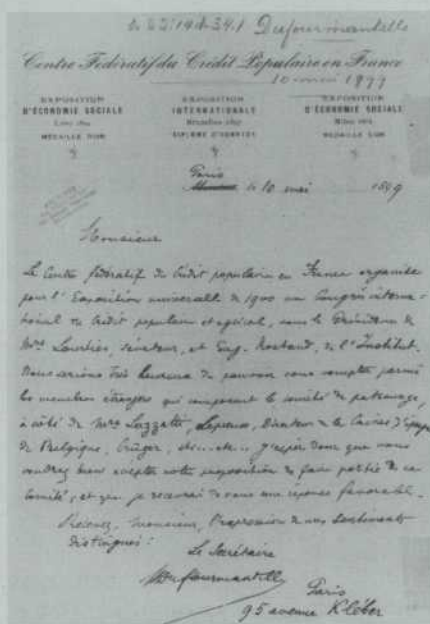
Quoi qu'il en soit, Alphonse Desjardins n'est pas le seul promoteur de la coopération de crédit au Québec. Simultanément, le député conservateur de Wolfe à l'Assemblée législative, Jérôme-Adolphe Chicoyne, s'y intéresse lui aussi. Cependant, les deux hommes ne sont pas sur la même longueur d'ondes. Alors que Chicoyne est un partisan du système Raiffeisen-Durand, Desjardins élabore un modèle original se rapprochant davantage des banques populaires italiennes et françaises. En conséquence, ils se retrouvent au cœur d'un débat de fond qui vient de diviser le mouvement coopératif de crédit en France. En effet, le courant des banques populaires et celui des caisses de crédit sont séparés depuis 1893, alors qu'un groupe de caisses dirigé par Louis Durand a fait scission du Centre fédératif du Crédit populaire, pour se regrouper au sein de l'Union des caisses rurales et ouvrières françaises<sup>3</sup>.

### Le Centre fédératif du Crédit populaire

Pour concevoir le modèle des caisses populaires, Alphonse Desjardins s'appuie sur des ouvrages comme le *Manuel des banques populaires* de Charles Rayneri, véritable technicien de la coopération de crédit. Dans la pratique de chaque jour, ce dernier est le maître à penser de Desjardins.

2 CCPEDQ, *Fonds Alphonse-Desjardins*, Maurice Dufourmantelle à Alphonse Desjardins, 10 mai 1899.

3. *Histoire du Crédit mutuel*. Paris, Confédération nationale du Crédit mutuel, 1987, p. 24-27.



Lettre d'invitation envoyée à Alphonse Desjardins par le secrétaire du Centre fédératif du Crédit populaire de France, M. Dufourmantelle, en mai 1899.

Les deux coopérateurs entretiennent une correspondance suivie de 1898 à 1917 environ. Au fil des années, leurs échanges cimentent de profonds liens d'amitié.

Du reste, Charles Rayneri et son collègue Eugène Rostand figurent, dans les années 1880, parmi les leaders du mouvement de réforme des caisses d'épargne. Sous l'impulsion de Rostand, ce mouvement visait à obtenir « le libre emploi décentralisé d'une partie des dépôts » des caisses d'épargne, dans le but de stimuler le crédit coopératif et populaire. S'il faut en croire l'économiste-historien Albert Faucher, Desjardins aurait tiré des leçons du mouvement réformiste. À la fonction traditionnelle de collecte des dépôts, la caisse populaire ajoutait « une nouvelle fonction économique », le crédit aux épargnants<sup>4</sup>. C'est pourquoi Desjardins aurait laissé entendre que la caisse populaire était une caisse d'épargne perfectionnée<sup>5</sup>.

Le mouvement de réforme des caisses d'épargne est à l'origine de la création du Centre fédératif du Crédit populaire. Véritable « centrale

Alphonse Desjardins à sa table de travail.



d'énergie coopérative», le Centre fédératif avait pour but de soutenir, de diriger et de coordonner l'activité des coopératives locales et régionales. De plus, il se faisait « un devoir d'enquêter sur les besoins de crédit, surtout les besoins collectifs ou coopératifs ». À la lumière de cette expérience, Alphonse Desjardins pouvait donc prévoir un niveau supérieur de coopération qui garantissait, en quelque sorte, l'utilisation populaire des excédents régionaux de capitaux<sup>6</sup>.

Toujours selon Albert Faucher, deux écrits de Desjardins témoignent de cette influence française. Vers 1906, il rédige un *Mémoire sur l'organisation de l'agriculture dans la province de Québec*, dans lequel il jette les bases d'un vaste plan d'action coopérative. Ce manuscrit porte les traces de l'homme politique français Jules Méline, promoteur d'une série de lois sur le crédit agricole et populaire de 1894 à 1899. S'appuyant aussi sur l'expérience du Centre fédératif du Crédit populaire, Desjardins suggère la création d'un organisme central « d'où partirait le mouvement initial [et] qui servirait tout à la fois de foyer éducateur et de centre d'initiative pour activer les diverses créations locales<sup>7</sup> ». Une dizaine d'années plus tard, Desjardins s'aide encore des statuts du Centre fédératif du Crédit populaire, lorsqu'il songe à regrouper les caisses populaires au sein d'une fédération<sup>8</sup>.

### L'Action populaire

Entre-temps, Alphonse Desjardins suit de près les activités de l'Action popu-

laire, une association française fondée en 1903 par deux jésuites, les pères Henri Leroy et Gustave Desbuquois. Voué à l'action sociale, ce centre permanent d'études, d'information et de propagande procure aux catholiques français des études doctrinales et de la documentation pratique sur les rapports entre la politique sociale et le christianisme. Ses réalisations sont remarquables. De 1903 à 1912, l'Action populaire aurait distribué environ 1 million de brochures, 60 000 volumes, 200 000 almanachs et 150 000 feuilles volantes.

S'inspirant des statuts de l'Action populaire, Desjardins met sur pied, en 1904, l'Action populaire économique pour le soutenir dans ses démarches en vue d'obtenir des lois propres à développer la coopération au Canada<sup>9</sup>. Mais l'influence de l'Action populaire sur le fondateur ne s'arrête pas là. Parmi les publications de Desjardins, ses contributions aux périodiques tels *Le Mouvement social* et *L'Année sociale internationale*, publiés par l'Action populaire, sont dignes de mention. À titre de correspondant pour le Canada, il y publie, de 1910 à 1912, des articles ou des chroniques sur les caisses populaires et les questions sociales.

Alphonse Desjardins a su tirer profit de ses relations avec la France dans l'élaboration de son modèle des caisses. Cette influence française occupe une place importante dans ses lectures et ses sources d'inspiration. À cet égard, elle ressort particulièrement dans sa collaboration à l'Action populaire. Mais Alphonse Desjardins tirera ses principales leçons de l'expérience coopérative française en suivant de près les activités du Centre fédératif du Crédit populaire.

4. Albert Faucher, «Alphonse Desjardins devant l'expérience française», *La Revue Desjardins*, XVI, 7 (août-septembre 1950), p. 140-143.

5. Alphonse Desjardins. *La Caisse populaire* I. Montréal, École sociale populaire, n° 7, 1912, p. 14.

6. Faucher, *loc. cit.*

7. Alphonse Desjardins, «Mémoire sur l'organisation de l'agriculture dans la province de Québec», dans Cyrille Vaillancourt et Albert Faucher. *Alphonse Desjardins, pionnier de la coopération d'épargne et de crédit en Amérique*. Lévis, Éditions Le Quotidien ltée, 1950, p. 154-155.

8. CCPEDQ, *Fonds Alphonse-Desjardins*, Charles Rayneri à Alphonse Desjardins, 6 avril 1917.

9. Archives de l'Archevêché de Québec, Alphonse Desjardins à M<sup>gr</sup> Louis-Nazaire Bégin, 20 décembre 1904.

\* Historien, Société historique Alphonse-Desjardins

BENJAMIN FORTIN

**MARCHON, Maurice N.*****Prévoir l'économie pour mieux gérer***

Montréal, Éditions Québec-Amérique, 1994, 340 pages. (Collection Presses HEC)

*Prévoir l'économie* est un ouvrage de vulgarisation destiné aux investisseurs, aux chefs d'entreprises, aux gestionnaires de portefeuille et à l'ensemble des acteurs de la vie économique. Plus de 100 tableaux accompagnés de notes explicatives illustrent les réalités économiques canadienne, américaine et internationale. Des fiches techniques, en fin de chapitre, rappellent les connaissances utiles et exposent les nouveaux concepts.

L'ouvrage est sous-titré: Analyse de la conjoncture canadienne dans un contexte international. Il prend donc en considération l'interdépendance des marchés et des économies. Il applique les enseignements de la conjoncture aux marchés financiers et à la gestion de portefeuille.

L'auteur explique les indicateurs plus utilisés, notamment le taux de croissance de la masse monétaire M1 et l'écart des taux à court et à long terme. L'évolution de la politique monétaire et de la conjoncture américaine, celle des marchés à terme, des marchés financiers et des indices

boursiers sont aussi proposées comme guides de prévision.

Marchon a relevé le défi de montrer «qu'on peut comprendre les principaux facteurs qui déterminent l'économie et sa prévision et savoir ce qu'il faut suivre comme indicateurs économiques».

**SAMSON, Alain*****Survolez votre entreprise***

Montréal, Les Éditions Transcontinentales, 1994, 214 pages. (Collection Les Affaires)

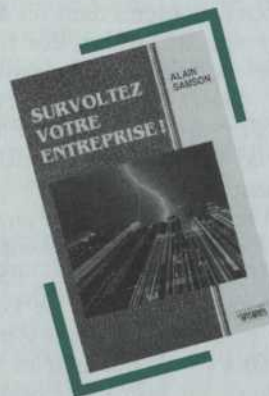
Si vous avez l'impression que votre entreprise stagne, qu'elle est sur le pilotage automatique, peut-être serez-vous placé dans l'obligation de la liquider ou de la vendre bientôt. Mais si vous voulez la revitaliser, l'auteur vous propose 25 activités pour vous aider à faire le bilan et à redonner à votre organisation son dynamisme d'antan. Préparez-vous à vivre une remise en question et à prendre quelques risques. Voilà où l'ouvrage pourra vous aider.

**PERREAULT, Yvon G.*****Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale. La relation famille et entreprise***

Montréal, Les Éditions Transcontinentales, 1994, 123 pages.

Peut-on intervenir dans la problématique de la relation famille-entreprise? L'auteur répond en proposant des concepts et des outils qui mèneront à l'amélioration des relations, mais aussi au changement organisationnel. Il définit trois lieux de changement possibles: le conseil de famille, le conseil d'administration et le comité d'exploitation. Il suggère un cheminement pour atteindre le changement souhaité de la mission, des valeurs, des rôles, des attitudes et des comportements.

L'ouvrage s'adresse au parent-entrepreneur qui voit plus loin que sa propre vie et sa propre réussite, à celui qui veut préparer la relève et perpétuer l'entreprise familiale. Il est publié en coédition avec la Fondation de l'entrepreneurship.



MESSAGE À L'INTENTION  
DE TOUS LES MEMBRES  
DE CAISSES



*Service  
de planification  
financière*  
DESJARDINS

**PLANIFIER SON AVENIR, C'EST IMPORTANT.  
SE DONNER LA POSSIBILITÉ DE RÉALISER SES RÊVES  
L'EST TOUT AUTANT.**

Le Service de planification financière Desjardins  
vous offre une analyse complète  
de tous les aspects de votre situation financière  
et ce, à un coût très intéressant.

Il vous propose un éventail de recommandations  
réellement adaptées à vos besoins.

Ce service est offert en collaboration  
avec l'Assurance-vie Desjardins.



**Assurance-vie  
Desjardins**

**RENSEIGNEZ-VOUS !**



**Desjardins**

L'incroyable force de la coopération.



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

## DESJARDINS ET IBM SUR LA VOIE DE L'INNOVATION



*Le client exige des produits et du savoir-faire à la mesure de ses besoins. Il choisit la solution innovatrice et rentable disponible à l'endroit et au moment qui lui conviennent.*

*Pour être gagnant, il faut sans cesse repenser nos façons de faire et surtout agir rapidement et avec une qualité hors pair. Les nouvelles technologies permettent de personnaliser les services aux consommateurs.*

*Qu'il s'agisse de transformation organisationnelle, d'intégration des technologies, d'implantation ou encore d'assistance technique, les conseillers et les spécialistes d'IBM veulent mettre leur savoir-faire à votre service. Ils peuvent vous aider à offrir une valeur sûre à votre clientèle, en misant sur leur expertise personnelle et sur un réseau international de compétences.*

*Nous sommes fiers de notre leadership en matière de services professionnels et voulons contribuer à votre succès.*

Des gens au service des gens.

The IBM logo, consisting of the letters 'IBM' in a bold, sans-serif font with horizontal stripes through the letters.