

PER

R-243

BNQ

La Revue

# Desjardins

Numéro 1, 1999

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

# SPÉCIAL

5 MILLIONS DE MEMBRES

1 200 CAISSES

11 FÉDÉRATIONS

1 CONFÉDÉRATION

# CONGRÈS



Desjardins

ENCART  
PAR AILLEURS

## **Le NOUVEAU Fonds Desjardins Europe**

Vous désirez maximiser vos rendements? Rien ne vaut la diversification géographique de vos placements. Admissible en partie au REER, le nouveau Fonds Desjardins Europe vous fait profiter pleinement de la croissance économique internationale. Et avec l'instauration d'une monnaie unique en Europe le 1<sup>er</sup> janvier 1999, voilà une occasion historique à ne pas manquer. Vous visez loin? Parfait. Vos placements n'ont plus de frontières.

**Avec l'Europe, mes placements  
n'ont plus de frontières!**

1 800 CAISSES  
[www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)

**Desjardins** va de l'avant  
pour 5 millions de membres en mouvement.



**Desjardins**

Les Fonds Desjardins sont vendus au moyen d'un prospectus simplifié disponible dans les succursales de la Fiducie Desjardins et dans les caisses Desjardins seulement là où l'autorité compétente a accordé son visa. Il est important de le lire attentivement avant d'investir. La valeur liquidative par part et le rendement du capital investi fluctuent.

# SOMMAIRE

Volume 65, numéro 1, 1999

**En diagonale** par *Hélène Matte*  
**Liste des regroupements de caisses (en 1998)** 2-5

**Caisse populaire Sainte-Catherine :  
 Huit apprentis dirigeants** par *Hélène Rioux* 7



**Conversion à l'an 2000  
 Convaincre les sceptiques** par *Gilles Drouin* 9

**Desjardins dans le monde autochtone** par *Pierre Goulet* 11

**Point de vue  
 Les dirigeants de caisses sont-ils représentatifs  
 des membres ?** par *M<sup>e</sup> Louis Laliberté, président, Caisse populaire Pointe-Sainte-Foy* 12

**Fonction dirigeant  
 La face cachée de l'article 449 de la Loi sur les caisses  
 d'épargne et de crédit** par *Pauline D'Amboise* 13

## DOSSIER

**SPÉCIAL**  
 5 MILLIONS DE MEMBRES  
 1200 CAISSES  
 11 FÉDÉRATIONS  
 1 CONFÉDÉRATION  
**CONGRÈS**

**Le Comité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux  
 Dans l'intérêt supérieur  
 du Mouvement** 14

**« Ce que je souhaite,  
 c'est une orientation  
 claire ! »** — *Claude Béland* 17

par *Pierre Goulet*

**Glenn Miller :**  
**« Il ne s'agit plus de saisir les occasions d'affaires,  
 mais de les provoquer ! »** par *Pierre Goulet* 20

**Le Fonds d'investissement Desjardins  
 de Montréal** par *Hélène Rioux* 22

**Gens de Desjardins  
 Jocelyn Gilbert, D.G.** par *Gilles Drouin* 24

## Un événement historique

**N**ous avons retardé la publication de notre premier numéro de l'année pour pouvoir consacrer notre dossier à l'important congrès qui se tiendra le 19 mars à Montréal. Un tel rassemblement de près de 4000 délégués de caisses constitue en soi un événement. Mais le même événement prend une dimension historique, quand ces 4000 délégués ont pour mission de se prononcer sur les orientations du Mouvement et sur les structures que les caisses se sont données pour les servir. Ce n'est donc pas innocemment que nous avons utilisé, par un jeu graphique, une pyramide de la délégation de pouvoirs. Car c'est bien de cela dont il sera question.

Et quant à parler d'avenir, quoi de plus légitime que de s'interroger sur la relève des bénévoles. La Caisse populaire Sainte-Catherine, dans Portneuf, en a fourni la chance à huit jeunes de cinquième secondaire.

D'autres sujets au sommaire retiendront sûrement votre attention.

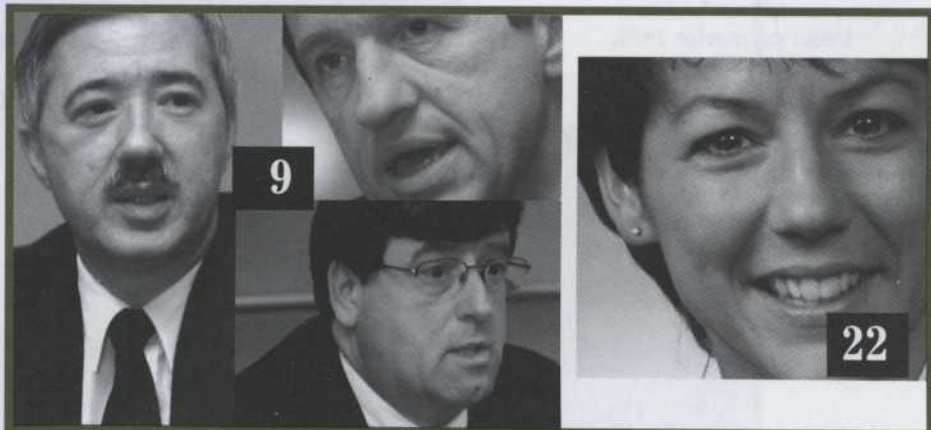
- Ainsi en est-il du **bogues de l'an 2000**. On en parle beaucoup et le plus souvent sur un ton alarmiste. Mais en Estrie, il y a déjà longtemps qu'on est passé de la parole aux actes.

- Desjardins entend établir des liens de réciprocité d'affaires avec ses principaux fournisseurs et mettre de l'avant une relation gagnant-gagnant. Cette pratique fait appel à la notion de **ventes croisées**. À ne pas confondre avec celle de ventes liées, qui est interdite par la loi.

- Deux nouveaux fonds d'investissement Desjardins ont vu le jour récemment, soit le FID de Montréal et celui de l'Estrie. En 2000, le Mouvement portera ce nombre à huit au total. C'est dire combien Desjardins continue de s'affirmer, sur le plan national comme sur le plan local, en tant qu'acteur de première force dans l'offre de capital de risque aux entreprises québécoises.

- Enfin, une **nouvelle chronique** qui n'est pas totalement nouvelle : *Point de vue*. Deux tentatives en 1998 nous ont convaincus de consacrer, sous forme de chronique, cette tribune réservée aux dirigeants. Cette fois, c'est le *point de vue* du président de la Caisse populaire de Pointe-Sainte-Foy, Louis Laliberté, sur la représentativité des dirigeants. Cette chronique remplace *Mieux comprendre*.

*Micheline Paradis*  
 Micheline Paradis, directrice





Par Hélène Matte

## ■ Il y a du mouvement dans les fonds de Desjardins

**Une entente de distribution avec les fonds mutuels Cartier...**

Depuis janvier, Desjardins met à la disposition des membres, en plus de ses autres fonds de placement, les six fonds de la gamme des fonds mutuels Cartier, regroupés sous l'appellation de fonds Desjardins Sélection Cartier et administrés par la Fiducie Desjardins. Au lieu des traditionnels titres et obligations, le fonds Sélection Cartier se compose d'unités des fonds Cartier sélectionnés, qui seront gérées en multigestion : chacun de ces fonds, en effet (à l'exception du fonds Cartier Marché monétaire), est géré par trois gestionnaires au moins. Il s'agit donc d'un « fonds de fonds ».

La Caisse de dépôt et placement est un des principaux partenaires des fonds mutuels Cartier dont elle gère elle-même certaines classes d'actif. D'ailleurs, la grande majorité des gestionnaires de portefeuilles des fonds mutuels Cartier travaillent à partir du Québec.

Ce fonds, le 19<sup>e</sup> de la gamme de la Fiducie Desjardins, est à 100 % admissible au REER.

### ...et de nouveaux fonds Millénia III

En décembre 1998, deux nouveaux fonds distincts joignaient la famille Millénia III, un fonds d'actions européennes, admissible au REER à 20 %, et un fonds équilibré mondial, admissible au REER à 100 %. Rappelons que les fonds distincts sont exploités par des sociétés d'assurance vie, et qu'ils doivent leur nom au fait que leur actif est conservé à l'écart des fonds généraux de la société. On les appelle aussi fonds à capital garanti. Les fonds Millénia III sont établis par L'Impériale, société soeur de l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne.



De gauche à droite, Gilles Denis, vice-président, Jacques Baril, secrétaire, Jocelyn Proteau, président et chef de la direction, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, André Desmarreau, président, Denis Desjardins, vice-président régional nord-est de l'île de Montréal, Alain Bastarache, directeur général.

## ■ À Pointe-aux-Trembles, les membres de la caisse se partagent 2 M\$ !

La Caisse populaire de Pointe-aux-Trembles a annoncé le versement de 2 M\$ de dollars en ristournes à ses membres. La caisse de l'est de l'île de Montréal détient un actif de 215 M\$ et compte environ 30 000 membres.

Il s'agit de la somme la plus élevée à avoir été retournée aux membres d'une caisse au Québec. Gageons que des ristournes de cette ampleur, pour peu qu'on les publicise, feraient réfléchir plus d'un client de banque...

## ■ Un nouveau guide pour aider les jeunes à trouver un vrai travail

Pour la deuxième fois, le Mouvement s'associe aux éditions Ma Carrière qui publiaient, l'an passé, un manuel destiné aux jeunes en recherche d'emploi. Intitulé *Les métiers qui recrutent et les carrières de l'an 2000*, la publication avait connu un succès instantané, puisque 18 000 exemplaires sur 25 000 se sont envolés, deux semaines après sa sortie en librairie.

Lancé en janvier 1999, *Les carrières d'avenir au Québec* poursuit le même but : offrir aux jeunes un véritable guide sur les métiers les plus prometteurs. Agréablement présentées, les informations qu'il contient rendront service à tous ceux et celles qui se questionnent sur leur avenir et qui veulent faire le choix le plus éclairé possible.

# Desjardins

c'est rassurant !



Dites-le à vos membres, en leur distribuant notre **nouveau dépliant** !

La Corporation de fonds de sécurité de la Confédération Desjardins



**Desjardins**

# ■ AccèsD



Ghislain Des Rosiers

## Mode d'emploi revu et corrigé

### N.D.L.R.

Dans notre dossier sur AccèsD (n° 5, 1998), nous avons commis l'erreur grossière de dire qu'il fallait fournir son NIP pour obtenir de l'assistance, alors que nous aurions dû parler du code d'accès (les 12 derniers chiffres de votre carte Multiservices Desjardins) et de votre mot de passe confidentiel (composé de 3 chiffres). Donc, nous aurions dû lire le mode d'emploi suivant :

Imaginez un instant que nous sommes le 25 janvier 1999. Muni d'un téléphone à clavier ou, mieux, d'un Vista 350, vous composez le 1 800 CAISSES. À l'autre bout du fil, une voix préenregistrée vous invite à faire votre choix dans le menu qu'elle vous présente. Supposons que vous appuyez sur le 1, l'unité de réponse vocale (URV) vous indique aussitôt les étapes à suivre. Vous êtes alors en mode

- Transactions courantes 1
- Placements et REER 2
- Prêts 3
- Services spécialisés 4
- Assistance en tout temps 0
- Réentendre les options \*

autonome. Pour effectuer une transaction simple, comme un virement ou un paiement de facture, le système vous demandera de lui fournir votre code d'accès suivi de votre mot de passe. Par contre, si vous avez appuyé sur le 2, le 3 ou le 4 pour des transactions plus complexes, le système vous orientera aussitôt vers l'agent spécialisé le plus apte à répondre à votre demande. Vous devrez alors répondre à des questions de nature personnelle et financière.

### AccèsD sécuritaire

Desjardins a toujours accordé une importance particulière à la protection des informations personnelles et financières de ses membres. Donc, soyez assuré que, lorsque vous utilisez le système AccèsD, toutes les précautions ont été prises pour que les informations transmises ou les transactions effectuées à l'aide du service AccèsD se fassent en toute sécurité.

### Votre part de responsabilité

Bien entendu, de votre côté vous pouvez prendre certaines mesures de sécurité, dont voici quelques règles à suivre :

Pour utiliser le système AccèsD en mode autonome vous avez besoin de votre code d'accès unique et personnel et de votre mot de passe confidentiel.

Rappelez-vous qu'un mot de passe bien géré, c'est maximiser votre sécurité. Aussi faut-il choisir un mot de passe connu de vous seul, le changer régulièrement, afin de réduire encore plus les risques qu'il soit découvert et, bien sûr, ne jamais l'écrire ni le divulguer à personne.

**Et surtout  
N'UTILISEZ JAMAIS  
votre NIP (guichet)  
comme mot de passe.**



Ghislain Des Rosiers

## ■ L'Épargne à terme Gestion active Desjardins

Un nouveau produit a été lancé en février pour le sprint final de la campagne REER : l'Épargne à terme Gestion active Desjardins. Ce produit offre trois avantages importants :

- La **sécurité d'une épargne à terme**, puisque le capital est garanti à 100 %.
- Une **diversification maximale** puisque le rendement est basé sur la rendement de 27 titres (des indices boursiers, des obligations et des devises) répartis dans 12 pays. De plus, malgré sa diversification internationale, le placement n'est pas soumis à la limite de 20 % de détention de contenu étranger dans le REER.
- Un **potentiel de rendement illimité grâce au concept unique de gestion active**. C'est ici que le produit se distingue de tous les autres. En effet, la répartition de l'actif est réévaluée chaque mois pour assurer un meilleur contrôle du risque, améliorer le rendement et profiter des occasions offertes par le marché. Le rendement est moins soumis aux fluctuations de la bourse et progresse de façon plus régulière.

L'investissement minimal requis est de 500 \$ pour un terme de 5 ans. Aucuns frais d'administration ou de gestion ne sont exigés.

## Desjardins



Destinée aux dirigeants et aux gestionnaires 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.

**Directrice Édition et Publications**  
Micheline Paradis

**Rédacteur en chef**  
Pierre Goulet

**Adjoint**  
René Brousseau, (418) 835-8444 poste 2203

**Collaborateurs et collaboratrices**  
Claude Béland, Pauline D'Amboise, Gilles Drouin, Louis Laliberté, Hélène Matte, Hélène Rioux.

**Conception et réalisation graphiques**  
Marie Caron

**Publicité**  
Yvan Forest

**Page couverture**  
Marie Caron

**Révision**  
Solange Deschênes

**Impression**  
Imprimerie La Renaissance

### Changement d'adresse

Tout changement d'adresse doit être communiqué à *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  
(418) 835-8444, poste 2203

### Droits et responsabilités

La traduction et la reproduction totale ou partielle des photographies, illustrations et articles publiés dans *La Revue Desjardins* sont interdites sans le consentement écrit de l'éditeur. 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  
Bibliothèque nationale du Québec

Affranchissement numéraire au tarif de troisième classe en nombre, permis n° 1981. Port payé à Québec.

## 2 services de courtage en valeurs mobilières pour mieux vous servir !



Valeurs mobilières  
Desjardins

... pour les conseils!

**Pour les investisseurs  
traditionnels recherchant  
les conseils d'un professionnel  
en gestion de portefeuille !**

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



Disnat  
Une division de Valeurs  
mobilières Desjardins

... pour les économies!

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

(514) 842-2685\*  
1 800 268-8471

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

- Obligations canadiennes, provinciales ou municipales
- Obligations à coupons détachés
- Fonds de placement
- Actions
- Options
- REAQ
- REER (obligatisme, fonds mutuels, Max ou autogéré)

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

Membre FCPE



**Desjardins**

## Au service du Mouvement Desjardins et de ses employés

*Les  
Services de Voyages*

**INTER INTRA**

inc.

### MONTREAL

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

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

Téléphone sans frais : 1 888 477-8475



Dessin de Christian Godbout

## Concours des jeunes Desjardins : la SHAD embarque

Le premier éducateur venu vous le dira : si on connaît l'histoire, on a de meilleures chances de maîtriser le présent. Pour sensibiliser les jeunes à l'histoire du Mouvement, la Société historique Alphonse-Desjardins (SHAD) se joint au Concours des jeunes Desjardins (CJD).

Un prix SHAD sera donc proposé aux élèves des écoles secondaires qui participeront à la 23<sup>e</sup> édition du concours. Une association qui tombe pile, puisque le CJD souligne, cette année, le 100<sup>e</sup> anniversaire de la première caisse.

## Survivre à la mondialisation quand on est une coop de production

La pression et la concurrence ne sont pas le lot des seules grandes entreprises traditionnelles. Même les coopératives de production doivent s'adapter aux nouvelles exigences du marché. Aujourd'hui, le changement de certaines façons de faire est une condition essentielle à la réussite, et les gestionnaires de ces coopératives font face à de grands défis.

Le Guide de reconversion pour les coopératives de production peut leur donner un coup de main. Son but est d'aider l'entreprise à se doter de nouveaux avantages concurrentiels et à en tirer le meilleur parti possible. Publié une première fois en espagnol, il s'appuie sur plusieurs expériences menées auprès de coopératives de production agro-industrielles. Il s'adresse aux dirigeants autant qu'au personnel et suggère un cheminement de même qu'une série d'outils de travail pour établir un diagnostic de la position concurrentielle de l'organisation et élaborer un plan d'action.

Ce livre a été publié avec l'appui de Développement international Desjardins.

Le Guide de reconversion pour les coopératives de production, Presses de l'Université du Québec.



Aujourd'hui, la compétitivité d'une entreprise dépend plus de sa capacité de développer de nouveaux avantages concurrentiels que de ceux qu'elle possède déjà. La reconversion est l'art d'identifier et d'incorporer ces nouveaux avantages concurrentiels.



Presses de l'Université du Québec

# Les caisses regroupées en 1998

## Lanaudière

Saint-Ambroise-de-Kildare + Sainte-Marcelline-de-Kildare

## Centre du Québec

Nicolet + Sainte-Monique

Saint-Frédéric - La Poudrière + Saint-Bonaventure

Arthabaska + Sainte-Victoire

Saint-Cyrille-de-Wendover + Saint-Lucien

La Pointe du Lac + Saint-Philippe-des-Trois-Rivières + Sainte-Catherine-de-

Sienna + Industrielle de Trois-Rivières

Victoriaville + Tingwick

## Québec

Beauport + Sainte-Thérèse-de-Lisieux + Laval

Thetford Mines + Saint-Maurice-de-Thetford

+ Notre-Dame-de-Thetford Mines

Courville + Montmorency + Boischatel + Villeneuve

Giffard + Notre-Dame-de-l'Espérance

Sainte-Foy + Laurier

Saint-Sauveur + Sacré-Coeur-de-Québec

Notre-Dame-des-Éboulements + Saint-Irénée + Saint-Joseph-de-la-Rive

Saint-Aimé-des-Lacs + Notre-Dame-des-Monts

Saint-Yves + Sillery

Havre-Saint-Pierre + Baie-Johan-Beetz

Enseignants de la Chaudière + Saint-Georges (Beauce)

## Montréal et Ouest-du-Québec

Saint-Vincent-Ferrier + Saint-Thomas-Apôtre

Saint-Marc-de-Rosemont + Saint-Eugène-de-Rosemont

Sainte-Bernadette + Saint-Damase-de-Saint-Michel

Saint-Edmond-de-Saint-Jean + Saint-Eugène-de-Saint-Jean

Saint-Maxime-de-Chomedey + Saint-Norbert-de-Chomedey

Thurso + Plaisance

Longueuil + Montréal-Sud

Sacré-Coeur de Valleyfield + Saint-Esprit de Valleyfield

+ Saint-Eugène de Valleyfield

Lorrainville + Béarn + Fabre

Notre-Dame-des-Victoires + Guybourg

Laval-des-Rapides + Pontmain

Napierville + Saint-Blaise

Saint-Christophe de Laval + Saint-Louis-de-Montfort + Saint-Maurice-de-

Duvernay + La Concorde

Val-des-Monts + Sainte-Rose-de-Lima + Saint-René-Goupil - Gatineau

## Estrie

Immaculée-Conception de Sherbrooke + Sainte-Thérèse de Sherbrooke

## Saguenay - Lac-Saint-Jean

Jonquière + Saint-Laurent de Jonquière

## Caisses d'économie

Employés de l'Hôpital du Sacré-Coeur de Montréal + Employés de l'Hôpital

Notre-Dame-de-la-Merci

Multi-Co + HCL

Alpha + Pharma

Sainte-Justine + Centre hospitalier de Lachine

A.M.I.S. - S.I.M.A. + Coaticook

→ Saint-Ambroise-de-Kildare

→

→ Nicolet

→

→ Saint-Frédéric - La Poudrière

→

→ Arthabaska

→

→ Cantons unis de Wendover et Simpson

→

→ Laviolette

→

→ Victoriaville

→

→ Beauport

→

→ Thetford Mines

→

→ Chutes Montmorency

→

→ Vieux-Moulin (Beauport)

→

→ Sainte-Foy

→

→ Saint-Sauveur

→

→ Cap-Martin de Charlevoix

→

→ Hautes-Gorges

→

→ Sillery

→

→ Havre-Saint-Pierre

→

→ Saint-Georges (Beauce)

→

→ Jarry de Montréal

→

→ Rosemont

→

→ Sainte-Bernadette

→

→ Saint-Edmond-de-Saint-Jean

→

→ Chomedey

→

→ Thurso

→

→ Longueuil

→

→ Vieux canal de Salaberry-de-Valleyfield

→

→ Béarn-Fabre-Lorrainville

→

→ Pierre-de-Coubertin

→

→ Laval-des-Rapides

→

→ Napierville

→

→ Marigot de Laval

→

→ Rivière Blanche

→

→ Lac-des-Nations de Sherbrooke

→

→ Jonquière

→

→ Employés des hôpitaux Sacré-Coeur

→

→ de Montréal et Notre-Dame-de-la-Merci

→

→ Multi-Co

→

→ Alpha

→

→ Employés des centres hospitaliers

→

→ (Sainte-Justine - Lachine - Angrignon)

→

→ A.M.I.S. - S.I.M.A.

LA GESTION  
PRIVÉE  
DESJARDINS

# BIEN PLUS QU'UNE SIMPLE GESTION DE CAPITAL

**L**a Gestion privée Desjardins, une approche hautement personnalisée de service-conseils, vous donne accès à toute une gamme de services financiers et fiduciaires spécialisés :

- Administration de biens
- Gestion discrétionnaire de portefeuille
- Gestion stratégique de l'actif
- Liquidation de succession
- Planification financière
- Service testamentaire

Pour plus de renseignements, adressez-vous à l'un des centres de Gestion privée de la Fiducie Desjardins ou composez le (514) 286-3225 ou le 1 800 361-2680.



Fiducie  
Desjardins

# Huit apprentis dirigeants

# 8

Par Hélène Rioux

**S**amedi matin 28 novembre 1998, à la Caisse populaire Sainte-Catherine, dans le comté de Portneuf. Huit jeunes attendent patiemment dans la cuisine du sous-sol, les uns sirotant un jus, les autres grignotant des biscuits. Une certaine fébrilité flotte dans l'air. Dans quelques minutes, en effet, débutera l'activité Dirigeants Desjardins de demain, un programme d'initiation qui leur fera revêtir, l'espace de quelques heures, le rôle de dirigeant de leur caisse.

Dirigeants Desjardins de demain existe depuis maintenant cinq ans. Conçue de A à Z par les dirigeants de la Caisse populaire Sainte-Catherine, cette activité vise à sensibiliser les jeunes aux rôles et responsabilités des dirigeants. « Les jeunes veulent savoir ce qui se passe derrière le comptoir, dit Martine Frenette, présidente du conseil d'administration (CA). Nous leur donnons l'occasion de vivre des expériences



Les huit jeunes de la cuvée 1998 de l'activité Dirigeants Desjardins de demain, entourés du directeur général de la caisse, François Mercier (à gauche) et, à l'arrière en commençant par la droite, de trois administrateurs de la caisse : Denise Levesque, Rose-Marie Ferreira et Martine Frenette.

## Quelques chiffres

La Caisse populaire Sainte-Catherine a 62 ans. Le 28 janvier 1999, son actif s'élevait à 50 200 471 \$. Les trop-perçus nets avant impôts atteignaient, au 30 septembre 1998, 224 553 \$, correspondant à sept mois d'activité. De ce montant, 58 000 \$ ont été retournés aux membres sous forme de ristournes. La Caisse populaire Sainte-Catherine emploie 25 personnes, dont 18 à temps plein.

concrètes qui leur permettent de mieux comprendre le fonctionnement de la caisse et sa distinction coopérative. » Les dirigeants espèrent ainsi intéresser les jeunes aux affaires de leur caisse et leur donner le goût de devenir dirigeant. « Nous voulons leur montrer qu'il y a de la place pour eux à la Caisse populaire Sainte-Catherine », ajoute Martine Frenette.

Le programme comprend deux simulations, d'un conseil de vérification et de déontologie (CVD) et d'un CA, auxquels s'ajoutent la projection d'un vidéo et la visite des installations de la caisse.

L'activité se termine par un lunch « pizza et frites » et par la remise - tant attendue - des prix.

## Trois mises en situation

« Le vidéo véhicule plusieurs notions théoriques que nous ne pouvons aborder lors des simulations, précise François Mercier, directeur général. Ça nous permet d'augmenter le contenu " formatif " de l'activité. » À la fin de la séance, ils sont soumis à un examen écrit qui mesure leurs acquis. Tout au long de la matinée, les participants sont évalués par des

dirigeants observateurs quant à leur niveau d'intérêt et de participation. Le total des deux évaluations permet de déterminer le récipiendaire du grand prix, une bourse de 100 \$. À cette bourse s'ajoutent trois prix de participation de 5 \$ chacun. Finalement, pour inciter ces jeunes à participer à l'assemblée générale de la caisse, qui a lieu 15 jours plus tard, un prix de présence de 100 \$ est attribué parmi les participants présents.

Les deux simulations, d'un CVD et d'un CA, constituent le plat de résistance de la formation. La séance de cet automne incluait trois mises en situation fictives : le traitement d'une plainte, un projet d'immobilisation et une reprise d'immeuble. À l'aide de l'animateur, les participants en arrivent à constater que le dirigeant n'a pas qu'un rôle administratif, mais qu'il doit aussi régler des questions d'ordre social. « Les jeunes s'interrogent sur les conséquences communautaires des décisions, dit Martine Frenette. Et ils posent généralement les bonnes questions. Il y a deux ans, par exemple, nous avons soumis un groupe à un projet d'immobilisation réel, et ils en sont arrivés aux mêmes conclusions que nous [le CA] ! » ➔



Martine Frenette, présidente : « Les jeunes s'interrogent sur les conséquences communautaires des décisions. »

## Apprendre à faire la distinction entre une caisse et une banque

« Nous dirigeons les discussions, de manière à ce que les participants passent par toutes les étapes de prise de décision », dit François Mercier. Les jeunes doivent donner leur opinion, écouter celle des autres et en tenir compte, trouver un consensus, faire des compromis et se discipliner, tout en n'hésitant pas à prendre leur place. « Nous assistons aussi le président dans ses fonctions, en lui suggérant par exemple de donner la parole à un participant qui ne s'est pas encore prononcé », ajoute Martine Frenette.

En définitive, c'est tout le processus de tenue de réunion qui se trouve démythifié par ces simulations. Les jeunes apprennent à travailler avec un ordre du jour, à assumer leurs responsabilités dans la réunion, que ce soit à titre de président ou de simple dirigeant. À la fin de l'exercice, ils en savent plus sur les diverses responsabilités des dirigeants dans une caisse que s'ils avaient suivi une formation traditionnelle sur le sujet. Ils font aussi la distinction entre les mandats du CA et ceux du CVD, et ils saisissent bien le rapport qui existe entre les dirigeants et le directeur général, employé de la caisse. Mais, surtout, ils sont en mesure de faire la distinction entre une caisse et une banque.

## Se rapprocher des jeunes

Pour les dirigeants et le personnel de la caisse, le programme Dirigeants Desjardins de demain constitue une bonne occasion pour se rapprocher des jeunes. « L'an passé, nous avons ajouté au programme un forum de discussion afin de mieux connaître les besoins des jeunes et de savoir ce qu'ils attendent de leur caisse. » Une des recommandations des jeunes a d'ailleurs été suivie, la caisse s'étant dotée, depuis, d'un conseiller spécialisé dans les dossiers jeunesse, « un conseiller que les jeunes connaissent et en qui ils ont confiance », précise Martine Frenette.

« Nous nous adressons spécifiquement aux jeunes de 5<sup>e</sup> secondaire, et ce pour différentes raisons », ajoute François Mercier. Ces élèves ont 17 ans et sont donc sur le point de devenir admissibles à un poste de dirigeant. La plupart d'entre eux commenceront leur vie financière dans les mois qui suivent, avec l'acquisition d'un prêt étudiant notamment. Cela constitue donc une bonne occasion pour se familiariser avec les questions financières. Les jeunes de 5<sup>e</sup> secondaire doivent enfin suivre un cours d'éducation économique. Le programme Dirigeants Desjardins de demain leur permet de mieux intégrer leurs apprentissages.

Martine Frenette et François Mercier croient à la relève ; il suffit de les regarder travailler avec les jeunes pour s'en convaincre. Cet intérêt de *La Revue Desjardins* constitue, pour eux, une reconnaissance de la Confédération dans leurs efforts pour sensibiliser les jeunes aux rôles des dirigeants. « Ça nous donne le goût de poursuivre », conclut Martine. **LRD**



Les gagnants des prix : Marie-Michelle Dumas, Emmanuelle Roy, Julie Grenier et Jean-François Bélanger, l'heureux gagnant de la bourse de 100 \$.

## La parole est aux jeunes

Les jeunes inscrits au programme Dirigeants Desjardins de demain étudient à l'école secondaire La Canardière à Duberger-Les Saules. Éluë présidente du CA, Julie Grenier retire de son expérience des connaissances accrues sur le fonctionnement d'une caisse, mais surtout le sentiment que l'on se préoccupe des jeunes. « Ça nous permet de nous rapprocher de la caisse et d'avoir des relations moins impersonnelles, dit Julie. Pour moi, ce n'est plus juste un établissement où je mets mon argent. » Emmanuelle Roy a été élue présidente du CVD. C'est sa soeur, une ancienne qui a déjà suivi le programme, qui l'a encouragée à s'inscrire. Le plus important, selon elle, c'est de savoir qu'un membre peut donner son opinion dans une caisse. « C'est ça qui est important ! », dit-elle. Jean-François Bélanger est, quant à lui, l'heureux gagnant de la bourse de 100 \$ attribuée au participant qui s'est le plus distingué. Il s'est d'abord inscrit pour connaître le fonctionnement d'une caisse. « J'ai une certaine facilité pour gérer mon argent, dit-il. C'est un sujet qui m'intéresse. Je voulais en savoir plus sur le mode de gestion d'une caisse. » Jean-François ne savait pas que les dirigeants prenaient autant de décisions. Il aimerait éventuellement participer au CA de sa caisse.

## Une caisse à l'image de son milieu

Présidente du CA de la Caisse populaire Sainte-Catherine depuis quatre ans, Martine Frenette accorde une très grande importance à la représentation des dirigeants de la caisse. « Les dirigeants doivent être représentatifs des membres de la caisse, explique-t-elle. Cela signifie qu'ils doivent être issus de tous les groupes d'âges et de tous les secteurs d'activité de la région. » Depuis quatre ans, la moyenne d'âge des dirigeants a diminué de beaucoup dans cette caisse.

Les secteurs d'activité sont aussi beaucoup mieux représentés, le secteur affaires notamment qui compte maintenant deux représentants. L'activité Dirigeants Desjardins de demain constitue par ailleurs un des moyens que se donne la caisse pour diversifier le profil de ses dirigeants. « Ça fait cinq ans que nous tenons cette activité, dit Martine Frenette. Je crois qu'il serait maintenant temps de reprendre contact avec les anciens pour les inviter à se joindre à notre équipe. »



Martin Blache

À l'avant plan : Roger Durand, Danielle Hénault et Gaétan De Lafontaine de la Caisse Saint-Jean-de-Brébeuf ; à droite, Judes Martineau, Fédération de l'Estrie ; à l'arrière, Christian Déry, pdg de Chevron Royal.

Conversion à l'an 2000

# Convaincre les sceptiques

Par Gilles Drouin



**Roger Durand :** « C'est très important d'avoir un engagement écrit. »

**C**omme bien des gens, j'étais sceptique la première fois que j'ai entendu parler des problèmes potentiels du passage « l'an 2000 », reconnaît Gaétan De Lafontaine, directeur administratif de la Caisse populaire Desjardins Saint-Jean-de-Brébeuf, à Sherbrooke.

Maintenant responsable du dossier à sa caisse et représentant des caisses au comité de travail sur l'an 2000 de la Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Estrie, M. De Lafontaine a vite compris la complexité du problème et une partie de son travail consiste justement à convaincre les sceptiques.

« Il y a encore trop de gens qui croient que les spécialistes vont trouver une solution miracle et qu'il n'est pas nécessaire de s'en faire outre mesure. Mais, une fois mieux informés, les gens se rendent compte que le passage des équipements informatiques à l'an 2000 présente des risques importants et qu'il est préférable de se mettre à l'ouvrage très rapidement. »

Le problème du passage à l'an 2000 se résume facilement. Il y a quelques dizaines d'années, pour économiser l'espace mémoire des ordinateurs, les informaticiens ont eu l'idée d'indiquer l'année par les deux derniers chiffres. Ainsi, pour un ordinateur, les chiffres 95 ou 99 signifient 1995 ou 1999. Mais comment interprétera-t-il les chiffres 00 lorsque les douze coups de minuit sonneront le soir du 31 décembre 1999 ? Il risque fort de comprendre que nous sommes en 1900. Il pourrait alors s'arrêter net ou encore fonctionner de façon erratique, par exemple en effectuant de mauvais calculs d'intérêts. « En 1995, se rappelle Judes Martineau, directeur Systèmes et Soutien administratif à la

Fédération de l'Estrie, nous avons dû modifier nos systèmes pour être en mesure de traiter correctement tous les placements de plus de cinq ans. Certains ordinateurs étaient alors incapables de gérer la date d'échéance. Nous avons alors pris conscience de la tournure que pourrait prendre le problème. »

Au début de 1998, la Fédération de l'Estrie a mis en place un comité multidisciplinaire pour examiner les problèmes éventuels du passage à l'an 2000 et déterminer les tâches à effectuer. « Le comité sur l'an 2000 de la fédération a d'abord examiné en détail cinq caisses de bonne taille et il a dressé la liste de tout le matériel, explique Gaétan De Lafontaine. Ensuite, nous avons effectué une recherche pour déterminer les appareils qui pourraient mal fonctionner à partir de ces informations, nous avons élaboré une fiche pour que les caisses effectuent leur inventaire. »



**Gaétan De Lafontaine :** « Il y a encore trop de gens qui croient que les spécialistes vont trouver une solution miracle et qu'il n'est pas nécessaire de s'en faire outre mesure. »

## Établir d'abord ses priorités

À partir des données récoltées, le comité a ensuite établi une première liste de priorités. « Nous allons concentrer nos efforts d'abord sur les activités qui sont vitales au bon fonctionnement d'une caisse », précise Judes Martineau. Par exemple, un système d'alarme défectueux n'a pas le même effet qu'une application utilisée dans la recommandation de placement aux membres ou une autre qui permet la gestion des coffrets de sûreté. « Un problème que nous avons dans les institutions financières, ajoute Judes Martineau, c'est que la grande

majorité de nos applications ont été conçues pour nos besoins particuliers. Il faut donc tester toutes les applications et les valider nous-mêmes sans compter sur les entreprises commerciales de conception de logiciels. »

Les premiers essais de conformité à l'an 2000 des équipements locaux ont commencé au début de ce mois-ci. Dans cette démarche, la fédération s'occupe de tous les équipements informatiques utilisés par les caisses ainsi que ce qu'on appelle les autres systèmes (télécopieurs, photocopieurs, téléphones, etc.). À la fédération, huit personnes se consacrent au dossier, dont certaines à temps plein.

Après ces premiers tests, la Fédération de l'Estrie fera des recommandations à chaque caisse. Par exemple, la fédération pourra proposer à une caisse de changer un logiciel ou un poste de travail ou encore de modifier un équipement. « Nous ferons des recommandations pour tous les équipements, y compris ceux que la caisse a acquis de façon indépendante et qui ne répondent pas nécessairement aux normes de la fédération », précise Judes Martineau. La qualité des essais est importante car ils vont déterminer le reste de l'échéancier. « Encore ici, précise Judes Martineau, nous allons établir des priorités afin de ne pas consacrer des ressources démesurées à des applications dont le mauvais fonctionnement éventuel n'aura pratiquement pas de conséquences néfastes pour les caisses. »

## Danielle Hénault : « La réponse des entreprises a été très bonne. »

Pendant que la fédération poursuit son travail, les caisses s'assurent que leurs partenaires d'affaires prennent les mesures nécessaires pour assurer le passage à l'an 2000. Ainsi, la Caisse populaire Desjardins de Saint-Jean-de-Brébeuf a élaboré un plan d'action qui prévoit, entre autres, de communiquer avec tous ses membres entreprises. De façon concrète, la caisse a expédié des lettres aux entreprises afin qu'elles rendent compte de l'avancement de leurs travaux de conversion à l'an 2000. « La réponse des entreprises a été très bonne, souligne Danielle Hénault, directrice générale de la caisse. En janvier dernier, il ne restait plus que 2 entreprises sur près de 300, incluant les travailleurs autonomes, qui n'avaient pas encore répondu à la demande de conformité. » Un suivi téléphonique serré a sans doute contribué à ce succès. « Pour une caisse, recommande Danielle Hénault, il est important de nommer une personne bien sensibilisée à la problématique pour assurer la responsabilité du dossier et un suivi efficace. »

Dans tous les cas, la caisse exigeait de l'entreprise une lettre attestant sa conformité à l'an 2000 ou encore faisant état des mesures prises et de l'avancement des travaux. « C'est très important d'obtenir un engagement écrit, insiste Roger Durand, président de la caisse. Les dirigeants et les gestionnaires de la caisse ont la responsabilité de gérer les risques de façon saine et prudente. Une déclaration écrite constitue une bonne façon de protéger la responsabilité de la

**« En 1995, se rappelle Judes Martineau, directeur Systèmes et Soutien administratif à la Fédération de l'Estrie, nous avons dû modifier nos systèmes pour être en mesure de traiter correctement tous les placements de plus de cinq ans. »**

caisse ainsi que celle de ses dirigeants et gestionnaires. Il faut être en mesure de démontrer que nous avons fait notre travail. Le président estime que la caisse doit s'assurer que toutes les entreprises qui empruntent chez elle seront prêtes.

« Il faut aussi se rendre compte, ajoute-t-il, que la conversion à l'an 2000 déborde la simple relation membre-caisse. Il faut sensibiliser l'entreprise à l'importance de s'assurer que tous ses fournisseurs seront prêts. L'entreprise peut bien avoir fait ses devoirs, elle pourrait connaître des difficultés si un de ses principaux fournisseurs néglige de se préparer. »

Christian Déry, président-directeur général de Chevron Royal, ne s'est pas fait tirer l'oreille pour passer à l'action. « Nous sommes déjà prêts pour l'an 2000 », affirme fièrement ce manufacturier de fermes de toit et de poutrelles de plancher en bois situé à Sherbrooke. Dès juillet 1998, l'entreprise, qui embauche une cinquantaine d'employés, a changé tous ces équipements informatiques liés à la production et à la préparation des soumissions. « Nous avons profité de l'occasion pour mettre à jour nos systèmes afin de pouvoir respecter le nouveau code national du bâtiment qui entrera en vigueur en juillet 1999 », explique le pdg. Coût de l'opération : 25 000 \$. La compagnie a aussi exigé de tous ses fournisseurs des déclarations écrites de conformité à l'an 2000. « Nos logiciels de comptabilité et d'ingénierie sont prêts », précise Christian Déry. En janvier dernier, Christian Déry avait reçu une confirmation écrite de compatibilité avec l'an 2000 de la part de plus de 75 % de la quinzaine de scieries avec lesquelles il fait affaire.

## Avoir des réponses cohérentes à donner aux membres

Le travail de conversion à l'an 2000, qui exige principalement une bonne planification et un suivi serré, ne serait pas efficace sans des employés bien informés. « C'est très important que les employés comprennent bien la situation », insiste Danielle Hénault. À la Caisse Saint-Jean-de-Brébeuf, Gaétan De Lafontaine a rencontré tous les agents de service aux membres afin qu'ils aient des réponses cohérentes à donner aux membres. « Si les gens de la caisse sont bien informés des travaux en cours, ils seront en mesure de sécuriser les membres plutôt que de donner des réponses imprécises qui sèmeront le doute. » **LRD**

**Judes Martineau :**  
« Nous allons concentrer nos efforts d'abord sur les activités qui sont vitales au bon fonctionnement d'une caisse. »



# Desjardins dans le monde autochtone

Par Pierre Goulet

**P**eut-être parce qu'il a vécu longtemps en Gaspésie et sur la Côte-Nord, Réal Rioux, vice-président Performance caisses à la Confédération, est grandement préoccupé des liens ou, plutôt, de l'absence de liens entre les Blancs et les autochtones. Et ce n'est pas sans raison qu'il acceptait, en 1997, de siéger au conseil d'administration de la Société de crédit commercial autochtone (SOCCA). Il est du reste l'un des trois Blancs, et le seul représentant du monde bancaire, à y siéger.

La SOCCA a pour mission de consentir des prêts commerciaux aux entrepreneurs des nations autochtones et métis du Québec. Pour ce faire, elle dispose d'un capital de 5 M\$. Mais ce qui manque le plus aux Amérindiens pour avancer rapidement en affaire, c'est la possibilité de tirer avantage de l'expérience entrepreneuriale des Blancs, tout en conservant leur différence culturelle.

Grâce à une subvention du gouvernement fédéral de 120 000 \$ par année sur une période de 5 ans, la SOCCA a pu mettre sur pied une entité, qui fait justement le lien entre les entrepreneurs autochtones et le réseau des sociétés de capital de risque au Québec, tels Investissement Desjardins, Solideq, le Fonds de solidarité des travailleurs, etc. Ce nouveau programme se nomme *Mission capital*. « Comme cette subvention ne couvre que les deux tiers du programme, la SOCCA a fait appel à des partenaires privés et parapublics pour compléter son budget, explique Réal Rioux. En novembre 1998, Desjardins a décidé de joindre les rangs des partenaires de *Mission capital*, en versant 15 000 \$ dans ce fonds de partenariat. Cet argent provient aux deux tiers des fédérations qui ont dans leurs rangs des caisses comptant des populations amérindiennes sur leur territoire, et de la Confédération pour le reste. » Les autres partenaires sont Hydro-Québec, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), Price Waterhouse Coopers, Gagné Letarte, RBA (régime des bénéficiaires autochtones) et la SOCCA.

La raison d'être de *Mission capital* est de mettre en oeuvre des stratégies novatrices et créatrices d'emplois destinées à



Réal Rioux de la Confédération remettant à Jean Vincent, pdg de la Société de crédit commercial autochtone (SOCCA), un chèque de 15 000 \$.

comblent le fossé entre l'offre et la demande de capital de risque auprès de 41 communautés autochtones du Québec.

## La coopération : taillée sur mesure pour les autochtones

Cet engagement, bien qu'important, n'est que la semence qui, un jour, pourrait produire davantage de fruits. Pour Réal Rioux, Desjardins doit adopter une position plus formelle face aux autochtones, d'autant plus, dit-il, que « la coopération est un modèle taillé sur mesure pour une culture fondée sur la communauté et la solidarité, comme l'est la culture des peuples amérindiens ».

Au-delà des considérations humaines et sociales, Desjardins ne serait pas seul à s'engager aux côtés des premières nations, puisque les banques surveillent de près les revendications des autochtones, logrant les compensations que ceux-ci ont touchées, touchent présentement et toucheront, tôt ou tard ; ce n'est pas par hasard que la Banque Toronto Dominion, pour ne nommer qu'elle, a créé une banque autochtone dans l'Ouest canadien (The First Nation Bank). Plusieurs banques canadiennes ont d'ailleurs inscrit dans leur structure fonctionnelle des responsabilités

très précises en matière de relations avec les Amérindiens.

Au Québec, certaines caisses autochtones tirent fort bien leur épingle du jeu ; il suffit de penser à la Caisse populaire de Pointe-Bleue, à celle du Village Huron et à celle de Kahnawake. Soit dit en passant et selon leur dire, la qualité des risques n'est pas moins bonne chez les entrepreneurs autochtones que chez les autres.

## Ouvrir le dialogue

En 1998, les sept partenaires de *Mission capital* ont fait la tournée du Québec, convoquant à des séminaires de sensibilisation au monde autochtone des intervenants régionaux des milieux autochtone et non autochtone. Du Saguenay jusqu'à Mistissini\*, en passant par Restigouche, Maniwaki, Val-d'Or et, tout récemment, Québec, *Mission capital* poursuit son travail de fond : créer un pont entre deux cultures.

Le mandat de Réal Rioux au sein de la SOCCA prend fin en 1999. D'ici là, Desjardins a donc l'occasion de définir la place qu'il entend prendre aux côtés des autochtones. **LRD**

\* Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1996, Mistissini se dit Mistissini. Modifications aux municipalités du Québec, Ressources naturelles Canada.

Femmes	57 %	26,9 %
Jeunes (18-34)	26 %	5,4 %

Mai 1998

Par M<sup>e</sup> Louis Laliberté\*

## Les dirigeants de caisses sont-ils représentatifs des membres ?

Représentativité. Je vous donne d'abord ma propre définition du mot. Pour moi, les dirigeants d'un organisme, quelle que soit sa nature, sont représentatifs quand ils sont le reflet le plus fidèle possible des membres qui le composent, cela afin que les préoccupations de tous et de toutes soient entendues et que l'organisme ait une vision globale des problèmes vécus et des changements à apporter.

Cette précision faite et d'après les renseignements que j'ai, il ressort que plus de 57 % des membres de Desjardins sont des femmes, mais que celles-ci n'occupent que 26 % des postes de dirigeants. Quant aux jeunes de 18 à 34 ans, ils forment 26 % des membres, mais leur présence comme dirigeants élus est à peine supérieure à 5 %. Il ne m'appartient pas ici de faire le procès de cette distorsion ; je tente plutôt de voir comment nous en sommes arrivés là et, surtout, comment nous pouvons remédier à ce déséquilibre.

### On ne se bouscule pas aux portes

Premier constat — et j'en parle en connaissance de cause puisque j'ai vécu cette situation au conseil d'administration de la caisse que je préside — tant chez les femmes que chez les jeunes, on ne se bouscule pas aux portes pour occuper un poste de dirigeant de caisse ! Nous devons même faire de gros efforts pour intéresser ces personnes à s'engager dans leur caisse. Ont-elles peur des responsabilités ? Se sentent-elles incapables de remplir adéquatement ces fonctions ? Ont-elles d'autres priorités ? Je n'ai pas de réponse. Il y a probablement un peu de tout cela.

Dans ces circonstances, il appartient donc aux dirigeants en place ainsi qu'aux membres présents à l'assemblée générale de la caisse d'exprimer clairement leur désir d'avoir une meilleure représentativité aux deux conseils de la caisse. De plus, je ne voudrais passer sous silence que ce qui est vrai des jeunes et des femmes l'est tout autant des communautés culturelles, là où ces groupes sont présents.

### Pas question de sacrifier la compétence

Cette diversification dans la représentativité des élus est nécessaire, parce que, à mon sens, un jeune, une femme, un homme n'ont pas forcément la même vision ni les mêmes préoccupations. Par conséquent, la façon d'aborder les problèmes n'est pas la même. Les dirigeants doivent véhiculer les préoccupations des membres afin de s'assurer que la caisse répond bien aux attentes de ceux-ci. Et qui peut mieux exprimer ces préoccupations et ces attentes que des représentants issus de ces groupes mêmes ? À l'heure des grands changements chez Desjardins — réingénierie et regroupements de caisses —, leur présence est encore plus indispensable.

Je veux qu'on se comprenne bien : il ne s'agit pas de demander une plus grande diversité dans la représentativité pour le simple plaisir de la chose, pour faire bien, comme on dit. Il n'a jamais été question dans mon esprit de sacrifier la compétence pour avoir une meilleure représentativité. D'ailleurs, avec la tendance des caisses à se regrouper, l'actif sera de plus en plus important, ce qui nécessite de bons administrateurs. Mais

je suis persuadé qu'avec cinq millions de membre, les caisses possèdent un extraordinaire bassin de compétences.

Le conseil d'administration de la Caisse populaire Desjardins de Pointe-Sainte-Foy, que je préside par ailleurs, a voulu passer des paroles aux actes. Lors de sa dernière réunion, il a adopté une proposition qui sera présentée à l'assemblée générale de la Fédération de Québec ainsi qu'à celle de la Confédération et qui exprime notre désir de voir une meilleure représentativité lors des regroupements de caisses. On me dit, et je m'en réjouis, que la Fédération du Bas-Saint-Laurent a également adopté une résolution semblable qui se lit comme suit :

Que des dispositions soient prises par la Confédération, les fédérations et les caisses pour faire en sorte que le choix des dirigeants et dirigeantes des caisses, lors d'une fusion, se fasse à partir d'une analyse du membership de la caisse et ce, pour assurer une juste représentativité des membres qui la composent.

En terminant, je veux bien répondre à la question qui vous brûle les lèvres : « Votre conseil d'administration, M<sup>e</sup> Laliberté, applique-t-il ce principe de représentativité ? » Je suis heureux de vous dire que, sur sept membres qui le composent, il y a cinq hommes et deux femmes et que trois d'entre eux sont des jeunes dans la trentaine. **LRD**

\* M<sup>e</sup> Louis Laliberté est notaire et président de la Caisse populaire Desjardins de Pointe-Sainte-Foy.

# La face cachée de l'article 449 de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit



Par Pauline D'Amboise\*

L'ouverture de la nouvelle centrale téléphonique Desjardins suscite de l'intérêt pour l'article 449 de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit. Certaines dispositions de cet article permettent à la Confédération de fournir tout service au bénéfice des membres d'une caisse en respectant toutefois, dans ce dernier cas, certaines formalités, dont la conclusion implicite d'un contrat entre la caisse et la Confédération (ex. : centrale téléphonique). Elles lui donnent aussi le pouvoir d'utiliser une procédure allégée en ce qui concerne les modalités de ce contrat entourant l'offre d'un tel service.

## De quelle nature sont les allègements permis par l'article 449 ?

Avant l'adoption du deuxième alinéa de l'article 449, lorsque la Confédération offrait un service à l'ensemble des caisses, elle devait obtenir de chacune d'elles une résolution de son conseil d'administration confirmant son adhésion au service rendu ainsi qu'une copie du contrat liant les deux parties, dûment signée par les officiers de la caisse et de la Confédération. On peut imaginer la lourdeur administrative liée à un tel processus.

Depuis l'introduction de cette disposition, le conseil d'administration de la Confédération peut décider d'utiliser une procédure allégée dans le contexte où l'article 449 crée une présomption que la caisse adhère automatiquement au service offert, à moins qu'elle décide de s'y soustraire en transmettant à la Confédération une résolution à cet effet de son conseil d'administration. Il est important de préciser qu'une caisse peut refuser le service ou y mettre fin à tout moment si ses membres lui manifestent, à titre d'exemple, qu'ils n'ont pas besoin de ce service.

## Quelles formalités la Confédération doit-elle respecter pour utiliser cette procédure allégée ?

La Confédération peut utiliser cette procédure si :

- 1 son conseil d'administration adopte aux deux tiers des voix exprimées par ses administrateurs une résolution confirmant son intention d'utiliser cette procédure pour le service offert ;
- 2 la Confédération transmet une copie de cette résolution à chacune des caisses, accompagnée du texte de l'entente qui établira l'encadrement qui régira l'offre de ce service ainsi que les engagements de chacune des parties.

Ainsi, au lieu de gérer l'ensemble des contrats de toutes les caisses qui adhèrent au service, on ne gère que la situation des caisses qui le refusent. La pratique nous démontre qu'une très petite minorité de caisses refusent un tel service. En effet, les dirigeants et les dirigeantes de la Confédération s'assurent de mettre au point des services au bénéfice des caisses et de leurs membres qui s'inscrivent dans la planification stratégique du Mouvement, laquelle est établie à partir d'études faites sur les besoins des membres et tient compte de l'évolution de la concurrence.

En signifiant son intention de ne pas adhérer au service offert par la Confédération, est-ce qu'une caisse peut exiger de ne pas contribuer financièrement au développement de ce service ?

L'article 449 n'a aucune portée sur la question du mode de financement d'un service développé par la Confédération. Au moment où elle se soustrait du service, une caisse ne peut obtenir une compensation financière. Il est important de savoir que la question du financement est

soumise à un processus décisionnel distinct. En effet, c'est au moment de l'adoption du budget de la Confédération que ses dirigeants et dirigeantes sont appelés à autoriser la dépense de développement, et ce après s'être assurés que le projet en question a été priorisé dans la planification stratégique. **LRD**

\*Avec la collaboration de M<sup>e</sup> Lise Nadeau.

« Dans notre dernière chronique sur le fonds social et communautaire, nous avons omis de préciser que le conseil d'administration de la Confédération avait adopté en 1993 une politique particulière en ce qui concerne l'octroi des dons ou commandites à des sociétés à but non lucratif.

Par conséquent, pour compléter l'information déjà donnée, cette politique permet au conseil d'administration de la caisse de consentir un don ou une commandite à une société à but non lucratif, à même son budget d'exploitation, lorsque le montant versé ne dépasse pas le plus élevé de 0,01 \$ par 100 \$ d'actif ou de 500 \$, et ce en autant que la valeur globale des montants versés n'excède pas pour chaque exercice financier 0,05 \$ par 100 \$ d'actif, l'actif étant établi en début d'exercice. » - P. D'Amboise

Normalement, le Mouvement Desjardins aurait tenu son congrès en l'an 2000, mais il en a devancé le calendrier d'un an. Pourquoi ? Parce qu'il y a urgence à régler certaines questions vitales pour le présent et l'avenir du Mouvement.

Révision du processus décisionnel, reconfiguration des organismes de soutien des caisses (fédérations et Confédération), révision du partage des responsabilités entre les fédérations et la Confédération, mais également entre les fédérations, la Caisse centrale et certaines filiales : Desjardins passe au scanner !

Près de 4000 délégués, à raison d'un maximum de 4 par caisse, sont attendus au Palais des congrès de Montréal, le 19 mars prochain. Réunis par tables de 10 participants, les délégués auront à se prononcer, par vote électronique, sur des questions comme la productivité du réseau, le principe d'utilisateur-payeur et la tarification des services. Les résultats du vote seront connus sur-le-champ.

Étant donné que le menu a été en quelque sorte suggéré par le rapport déposé, le 14 octobre 1998, par le Comité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux\*, *La Revue Desjardins* a tenu à rencontrer le président de ce comité, Serge Simard, administrateur à la Fédération de Québec. Celui-ci nous parle du cheminement qui a amené les 13 membres de son comité à faire les constats qui ont conduit à la convocation du XVII<sup>e</sup> Congrès.

En outre, dans une entrevue de fond, le président du Mouvement, Claude Béland, explique le sens du prochain congrès et nous dit pourquoi il est « temps d'agir ». En prime, une lettre d'Alphonse Desjardins, datée du 3 juillet 1920.

\* Le nom complet du comité est : Comité sur le fonctionnement opérationnel et les coûts des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux et des filiales d'intégration dans Desjardins.

Par Pierre Goulet

Le Comité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux

## Dans l'intérêt supérieur du Mouvement



Serge Simard représente le secteur des caisses populaires de la Côte-Nord à la Fédération de Québec depuis 1978.

Serge Simard est ce qu'il est convenu d'appeler un « vert ». Un vrai ! D'ailleurs, lorsque nous l'avons rencontré lors de son passage à Lévis à la fin de janvier, il nous a avoué, un peu à la blague : « En fouillant dans mes archives, j'ai retrouvé mon premier carnet de caisse : il datait de 1948. »

Or Serge Simard est dans la cinquantaine.

Administrateur de la Caisse populaire de Hauterive depuis 1971, ce Nord-Côtier représente le secteur des caisses de la Côte-Nord à la Fédération de Québec depuis 1978. Depuis des années, ce directeur d'école, maintenant à la retraite, a dû puiser dans ses vacances pour pouvoir venir siéger à Québec et remplir adéquatement son rôle d'administrateur.

C'est à ce coopérateur convaincu que les 13 membres du Comité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux ont confié la présidence du comité.

« Dès le départ, les membres du comité ont été unanimes à placer l'intérêt supérieur du Mouvement au-dessus de leur intérêt personnel et de leur appartenance régionale », confie Serge Simard, tout en avouant qu'il leur a fallu développer une chimie entre eux et débusquer les fausses pistes. Des exemples de fausses pistes ? D'abord, le préjugé qui veut que notre nature coopéra-

tive soit la principale responsable d'une plus faible productivité<sup>1</sup> que les banques. « Nous avons découvert, explique-t-il, que le coût de notre fonctionnement coopératif et démocratique actuel, c'est 2,7 % de l'écart qui nous sépare des banques qui, lui, était de 12,3 % au 30 juin 1998. »

Autre préjugé : les dédoublements<sup>2</sup>. Le Comité a constaté rapidement qu'entre les deuxième et troisième niveaux la plupart des chevauchements avaient disparu à compter de 1993 et qu'une révision de ce partage des responsabilités entre les deux niveaux n'apporterait pas d'économies significatives. Pour vraiment réduire les coûts et améliorer le processus décisionnel, il fallait plutôt en arriver à une réduction des centres de décision dans le Mouvement et à une centralisation d'un plus grand nombre de fonctions.

Le comité a tenu dix rencontres, entre février et octobre 1998. La Confédération et certaines fédérations ont mis à sa disposition temps et ressources pour lui permettre de mener à bien son mandat qui, rappelons-le, était de trouver des moyens d'accroître les revenus ou de réduire les coûts des organismes de soutien des caisses. Le mandat incluait, outre la Confédération et les fédérations, les filiales comme VMD, AVDL, la Fiducie et AGCD. Le 14 octobre 1998, il déposait au conseil d'administration un rapport unanime, contenant une vingtaine de recommandations.

### Régler d'abord le processus décisionnel

Après avoir établi que, pour produire 100 \$ de revenus, il en coûtait 0,12 \$ de plus aux caisses qu'aux banques, les membres du comité ont dû se rendre à

l'évidence : « En maintenant ses structures et son mode de fonctionnement actuels, dit Serge Simard, le Mouvement ne pouvait espérer économiser guère plus de 3,4 M\$. »

Rapidement, les 13 membres du comité ont compris que le Mouvement ne pourrait jamais atteindre l'efficacité souhaitée s'il ne réglait pas, au préalable, la question de son processus décisionnel. Le rapport que le comité a déposé décrit ce processus comme inefficace, coûteux, en plus d'occasionner des duplications d'expertise ainsi que des délais inacceptables. Il relève surtout le fait qu'un tel fonctionnement ne favorise pas l'imputabilité.

« Chez Desjardins, dit Serge Simard, c'est toujours « le tapis mur à mur » : les fédérations veulent siéger à toutes les tables et à tous les comités, les caisses veulent toujours ce qu'il y a de mieux ! Le problème, poursuit-il, c'est qu'on adhère aux décisions lorsque cela fait notre affaire. » Le comité a donc recommandé, en priorité, de rendre obligatoire l'application des décisions du conseil d'administration de la Confédération pour assurer une meilleure cohésion. « Souvent, dit Serge Simard, les décisions ne sont appliquées qu'à 50 %. »

Même si la révision des structures de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux ne faisait pas partie comme telle de son mandat, les conclusions auxquelles le comité en est arrivé l'a amené à recommander deux pistes de discussion : une structure à

« En maintenant ses structures et son mode de fonctionnement actuels, le Mouvement ne pouvait espérer économiser guère plus de 3,4 M\$. »

### Les membres du Comité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux

Le comité était composé de personnes autres que les membres du conseil d'administration et du comité des directeurs généraux de la Confédération.

Par ordre alphabétique :

Sylvain Dessureault

Directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Saint-Michel-des-Saints et administrateur à la Fédération de Lanaudière

Serge Dufresne

Directeur général de la Caisse d'économie des pompiers de Montréal

Alain Francoeur

Directeur général de la Caisse populaire Québec-Est

Daniel Grandmont

Directeur général de la Caisse populaire Saint-Élie-d'Orford et administrateur à la Fédération de l'Estrie

Robert Guerriero

Secrétaire du conseil d'administration de la Caisse populaire Canadienne-Italienne et administrateur de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec

Jean-Claude Hudon

Membre du conseil de vérification et de déontologie de la Caisse populaire de Chicoutimi

Daniel Lafontaine\*

Directeur général de la Caisse populaire de Nicolet

Paul-André Lavoie

Président du conseil d'administration de la Caisse populaire de Nazareth et administrateur à la Fédération du Bas-Saint-Laurent

Michel Nadeau

Directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Laverrière et secrétaire du conseil d'administration de la Fédération de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

Gaétan Pelletier

Président du conseil d'administration de la Caisse populaire de La Sarre et vice-président du conseil d'administration de la Fédération de l'Abitibi

André Shatskoff

Directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Terrebonne et administrateur à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec

Serge Simard

Administrateur de la Caisse populaire Hauterive et administrateur à la Fédération de Québec

Jacques Sylvestre

Administrateur de la Caisse populaire Girouard et administrateur à la Fédération de Richelieu-Yamaska

\* Clément Trottier, représentant de la Fédération du Centre du Québec, a participé aux travaux du comité, de décembre 1997 à avril 1998 ; il a démissionné compte tenu de sa nomination au poste d'administrateur de la Confédération.

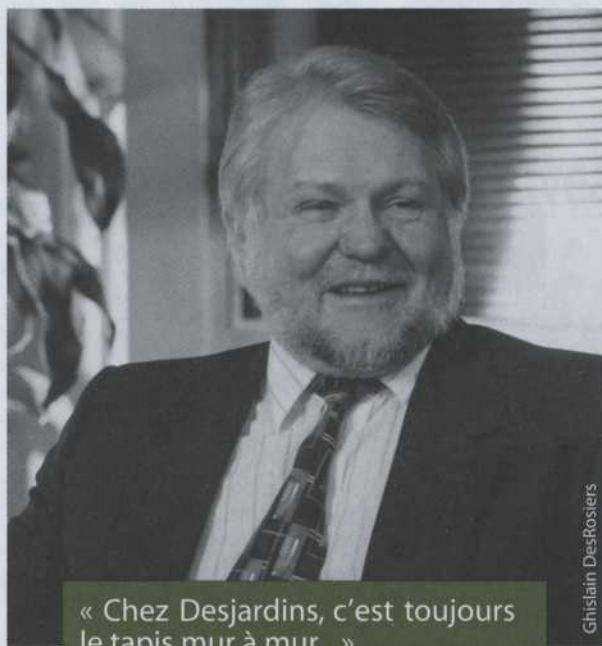
deux niveaux pour l'opérationnel et à trois pour le coopératif, ou encore l'hypothèse de trois fédérations équilibrées. Le conseil d'administration, qui a consulté les onze fédérations sur cette question, a choisi plutôt de recommander au Congrès l'hypothèse d'une fédération unique, à être créée sur un horizon de trois à cinq ans.

Le comité a également fait des recommandations touchant le partage des responsabilités entre des composantes du réseau coopératif et celui des filiales ; entre autres, il recommande de maintenir à la Fiducie Desjardins la gestion des régimes à imposition différée, comme les REER, de centraliser à la Caisse centrale la gestion des liquidités normatives des fédérations et d'y regrouper les activités de courtage institutionnel. En outre, il suggère au Mouvement d'arrêter un positionnement stratégique sur la place que devraient occuper les Valeurs mobilières Desjardins au Québec et le secteur Courtage institutionnel de la Caisse centrale, de façon à accroître sensiblement les revenus autres que les revenus d'intérêt. Rappelons qu'en 1997 les banques ont tiré 27 % de leurs revenus autres que d'intérêt de leurs commissions sur les marchés financiers.

## Utilisateur-payeur

La plupart des propositions faites par le comité ont été endossées par le conseil d'administration, qui a décidé d'en soumettre certaines à l'approbation des délégués au Congrès. Il informera d'ailleurs le congrès des autres recommandations qu'il a prises en charge et pour lesquelles il entreprendra les études de faisabilité requises.

Aux yeux des membres du comité, deux éléments sont apparus susceptibles d'engendrer ou de fortes économies ou des



« Chez Desjardins, c'est toujours le tapis mur à mur... »

Ghislain Desrosiers

revenus substantiels : la péréquation et la tarification des services. Aussi a-t-on recommandé de réviser les modes de tarification des services rendus par les fédérations et la Confédération pour y introduire le principe d'utilisateur-payeur, basé sur des études de prix de revient. Toutefois, la recommandation faite en ce sens prend soin de préciser que la distance qui sépare la caisse de l'organisme qui dispense le service ne doit pas entrer en ligne de compte et qu'il y aura toujours une base de services communs qui fera l'objet d'une péréquation.

« L'idée derrière cela est simple, dit Serge Simard ; par exemple, si le service de base prévoit 100 000 appels téléphoniques et que la caisse en fait 150 000, la différence lui sera facturée. Il s'agit de rendre les caisses conscientes des coûts de la péréquation et de les amener à gérer en conséquence. » Il rappelle à cet effet que Rénéald Boucher, alors qu'il était directeur général de la Fédération de Québec, a imposé un ticket modérateur sur le transport du numéraire ; résultat : les coûts ont baissé de 15 % !

Dans son analyse des revenus potentiels, le comité a mis en évidence un manque à gagner de plusieurs millions dans la tarification des services aux entre-

prises et aux particuliers. C'est autant d'argent que les caisses laissent sur la table en n'appliquant pas le répertoire de tarification, écrit-il dans son rapport.

Pour corriger cette situation, qui, au surplus, place parfois les caisses en concurrence entre elles, le comité recommande une norme minimale de tarification. Lorsqu'on lui objecte que de telles normes de tarification vont à l'encontre du principe de l'autonomie des caisses, Serge Simard a une réponse laconique : « Je l'ai dit à un dirigeant de caisse, l'autre jour : dans l'opérationnel, il n'y a plus tellement de place pour l'autonomie ! » Et il plaide pour une réduction de l'écart entre la décision et l'exécution, « car le temps, c'est de l'argent,

et si nous voulons continuer à faire de la coopération, nous devons demeurer rentables. »

Lui, qui se dit « agréablement étonné » de la réception que le c.a. de la Confédération a fait au rapport du comité qu'il présidait, croit que les caisses vont bien accueillir les propositions que le c.a. leur fait et qui, pour l'essentiel, reprennent celles du comité. Et il conclut par ces mots : « C'est très important, dans une organisation démocratique comme Desjardins, que les débats se fassent, car, depuis quelques années, on se contente de nous informer. » **LRD**

- 1 Le ratio de productivité détermine les frais d'exploitation engendrés par une institution pour produire 100 \$ de revenus.
- 2 Situation où deux composantes réalisent la même activité.

# « Ce que je souhaite, c'est une orientation claire »

— Claude Béland



Ghislain DesRostiers

**La Revue Desjardins : Le XVII<sup>e</sup> Congrès, qui portera sur les organismes de soutien des caisses, est l'aboutissement d'un processus qui remonte loin ? Peut-on même dire que la question remonte à Alphonse Desjardins ?**

**CLAUDE BÉLAND :** C'est exact. Cette question des structures de soutien des caisses, Alphonse Desjardins l'a abordée à la fin de sa vie, lorsqu'il a proposé la création d'une fédération provinciale des caisses. Mais la maladie, puis sa mort en 1920 ont mis un terme au projet. Ceux qui lui ont succédé ont préféré des regroupements régionaux. On a donc vu naître, entre 1920 et 1940, plusieurs unions régionales de caisses, puis une fédération des unions régionales, en 1932, qui s'est appelée par la suite Confédération, et les unions régionales, fédérations.

Ce découpage a assez bien fonctionné jusqu'en 1970, jusqu'à ce que certains malaises apparaissent et poussent le c.a. de

l'époque à confier à une firme de consultants le soin d'examiner toute la question du partage des responsabilités entre les trois niveaux — caisses, fédérations et Confédération. Par la suite, on a voulu approfondir l'exercice et on en a confié le mandat à des gens de Desjardins ; de là est né le comité Blais qui, lui, a recommandé la division du Québec en cinq fédérations de taille à peu près égale. Cette recommandation n'a pas eu de suite, et la question du partage du territoire comme celui des pouvoirs est restée au point mort.

Il y avait dans le rapport Blais une autre recommandation visant à rendre exécutoires les décisions du c.a. de la Confédération, mais, dans les faits, cette recommandation n'a pas été mise en application, chaque membre de la Confédération demeurant libre de donner suite ou pas aux décisions prises par le conseil. Si bien qu'entre 1989 et 1992 un nouveau comité sur le partage des responsabilités a été mis sur pied ; c'est à lui que l'on doit la

Les recommandations qui feront l'objet d'un vote du XVII<sup>e</sup> Congrès, le 19 mars prochain, sont celles que le conseil d'administration a formulées, donnant ainsi suite au rapport déposé par le Comité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux, et à un rapport du comité des présidents de chacune des fédérations et du Mouvement formé par le c.a. Les sujets les plus attendus sont ceux relatifs au processus décisionnel dans le Mouvement et à la reconfiguration des organismes de soutien des caisses, en l'occurrence les fédérations et la Confédération.

Le président du Mouvement, Claude Béland, fait le point sur les enjeux de ce congrès absolument déterminant pour l'avenir de Desjardins.

création de deux tables distinctes, soit celle des élus (le c.a. actuel) et celle des directeurs généraux. On lui doit également la liste des pouvoirs et responsabilités conférés à la Confédération, ce qui a mis fin à un bon nombre de chevauchements.

**LRD : Le dossier du partage des responsabilités et des organismes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux a donc peu évolué ?**

**C.B. :** Il faut tout de même préciser que, durant toutes ces années, la préoccupation d'une plus grande efficacité du réseau a toujours été présente. Par exemple, en créant la Caisse centrale en 1979, les fédérations se sont rendu compte qu'elles avaient avantage à se regrouper provincielement pour aller sur les marchés internationaux. La mise sur pied de la Corporation du fonds de sécurité en est un autre exemple ; elle permettait de diversifier les risques. De même, l'achat de filiales manifestait une volonté de travailler

en commun et de se doter d'institutions capables de fournir aux caisses et aux membres des services plus spécialisés. Il y eut aussi Inter-caisses et SIC qui ont consacré l'idée d'une normalisation du réseau, le régime de retraite qui a été centralisé au niveau d'un comité spécialisé ainsi que les assurances collectives. À bien des égards, les caisses sont déjà regroupées dans des organismes divers. D'ailleurs, si les caisses sont encore bien vivantes aujourd'hui, c'est qu'elles ont su se donner les moyens qui sont ceux de la grande entreprise.

**LRD : Est-ce que ce n'est pas finalement le marché qui force Desjardins à revoir, de façon urgente, son mode de fonctionnement ?**

**C.B. :** Le marché a fait apparaître des moyens technologiques qui permettent d'offrir des services financiers à meilleur prix. Ces nouveaux canaux de distribution ont modifié le comportement des consommateurs et, partant, de nos membres. Aujourd'hui, les gens recherchent d'abord le rendement. Nos membres ne font pas exception. Il est donc vrai de dire que le profil de nos membres a passablement changé, et leur fidélité à Desjardins également.

**LRD : Sur quoi essentiellement le congrès aura-t-il à se prononcer ?**

**C.B. :** Un congrès, c'est l'occasion pour les hauts dirigeants d'aller chercher les grandes orientations qui guideront l'action et la gestion du Mouvement. Les 4000 délégués au XVII<sup>e</sup> Congrès auront une lourde tâche. Ils devront d'abord se prononcer sur des moyens d'améliorer le processus décisionnel, qui est actuellement très lourd et coûteux ; ils auront à le faire en faisant simplement admettre la règle de la délégation de pouvoirs. Car, jusqu'ici, le principe de la délégation de pouvoir n'a jamais fait l'objet d'une compréhension commune. D'ailleurs, cela nous a valu d'avoir souvent mauvaise presse. C'est que la moindre bévue d'une caisse ou son manque de discipline entache automatiquement la réputation de tout le Mouvement.

**LRD : Plaider pour une plus grande centralisation, par voie de délégation, est-ce que ce n'est pas porter atteinte à l'autonomie des caisses ?**

**C.B. :** Entendons-nous bien : les caisses ont tous les pouvoirs et les ont toujours eus, et ça ne va pas changer. Cependant,

**« Il y a longtemps que la révision de nos structures et de notre processus décisionnel est demandée. »**

elles ont compris par le passé, et c'est encore plus vrai aujourd'hui, qu'elles doivent déléguer certaines responsabilités à des organismes, qu'elles contrôlent par ailleurs, et qui leur fournissent des services qu'elles n'ont pas les moyens de s'offrir seules.

**LRD : Qu'est-ce qui vous fait croire que, cette fois, le principe de délégation va fonctionner ?**

**C.B. :** Nous allons suggérer que les pouvoirs délégués par les caisses aux organismes de soutien soient inscrits dans leurs règlements respectifs. Ainsi, la caisse s'engage à respecter cette délégation de pouvoirs. Il en sera de même pour les pouvoirs délégués par les fédérations à la Confédération. J'ajoute que cette délégation n'est pas définitive ou permanente. Il est toujours possible, par décision démocratique des caisses, de reprendre éventuellement des pouvoirs qu'elles auraient délégués.

**LRD : Une des principales recommandations du c.a. au Congrès concerne la création d'une seule grande fédération à mettre en place sur un horizon de trois à cinq ans ? Comment le conseil en est-il venu à cette conclusion ?**

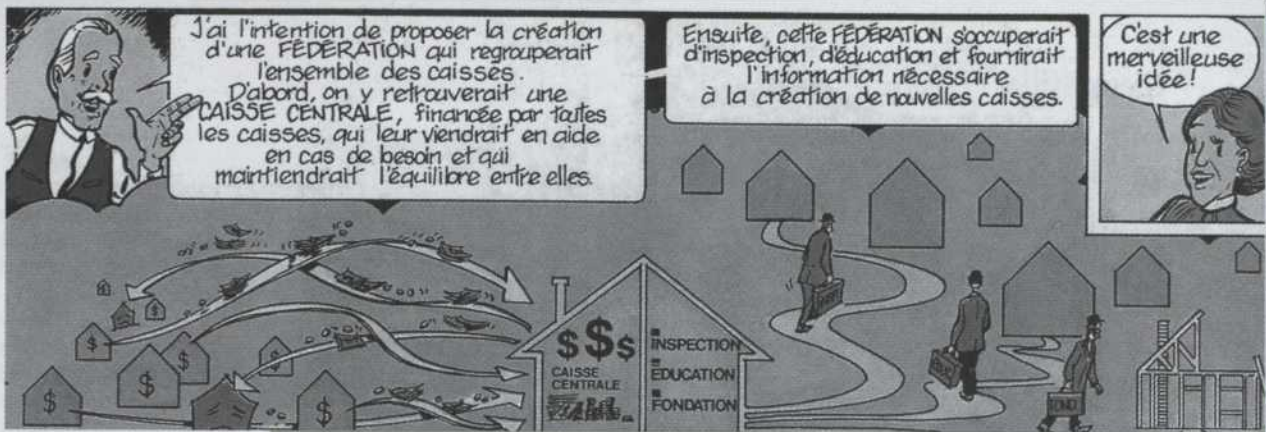
**C.B. :** Ce sera le second thème soumis aux congressistes. Le Comité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux a jonglé avec différents scénarios, qui visent tous à réduire sensiblement le nombre des fédérations. De leur côté, les

fédérations, majoritairement, sont d'avis qu'une réduction du nombre des fédérations n'améliorerait que partiellement le processus décisionnel et n'irait pas au bout de la démarche visant à diminuer les coûts, sans compter que nous n'aurions pas ainsi l'unité recherchée. Le c.a. a donc plutôt privilégié l'idée d'une structure à deux niveaux. Cette fédération unique serait mise en place sur un horizon de trois à cinq ans et regrouperait la Confédération et les fédérations. Même si le conseil d'administration privilégie cette formule, les deux autres scénarios, soit le *statu quo* ou l'hypothèse de trois fédérations équilibrées, feront l'objet d'études postérieures au Congrès. En fait, si les délégués sont d'accord, un comité sera formé ; il aura six mois environ pour produire des études sur les coûts et bénéfices des trois scénarios.

Une fois que ce comité aura fait rapport au c.a., nous consulterons les caisses, selon un moyen à être déterminé, puis nous tiendrons une assemblée générale de la Confédération pour amender notre règlement, s'il y a lieu, ainsi que des assemblées générales de chacune des fédérations.

**LRD : Pourquoi le conseil se donne-t-il trois à cinq ans pour réaliser ce projet ?**

**C.B. :** En premier lieu, parce que le train est en marche et que nous avons beaucoup de pain sur la planche. Le plan d'affaires 1999 est bien garni et il nous faut en priorité continuer à travailler à l'atteinte de nos objectifs immédiats. De plus, je



crois que les délégués vont comprendre qu'on ne change pas en quelques mois des structures qui sont en place depuis plus de 65 ans. Il faut faire ce grand pas dans l'harmonie, et en suivant les étapes nécessaires. Par exemple, au Québec, nous avons 13 000 dirigeants voués à la coopération, et nous voulons protéger cet acquis. En outre, si le scénario d'une fédération unique est celui retenu, cela suppose une réorganisation de notre effectif, et nous ne voulons pas faire cela dans la précipitation. Dans l'esprit du conseil, une telle structure s'inspirerait de la caisse de demain ; d'un côté, on pourrait avoir des dirigeants qui animent la vie coopérative dans leur milieu et, de l'autre, une plus grande centralisation des opérations de façon à atteindre un meilleur ratio coût/bénéfice. Une chose est certaine cependant, c'est que cette nouvelle structure aurait des assises régionales, car il faut que l'expertise reste près des caisses. En fait, le grand défi du XVII<sup>e</sup> Congrès, c'est de se donner une vision d'avenir, tout en réglant les problèmes présents.

**LRD : Avez-vous des appréhensions face à ce congrès ?**

**C.B :** Non, car ce sont les caisses qui l'ont demandé. L'an dernier, aux assemblées générales annuelles du Mouvement, une résolution, appuyée par 78 caisses, demandait de convoquer un congrès pour lui soumettre les orientations du Comité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux. Par la suite, plus d'une centaine de résolutions semblables me sont parvenues de diverses caisses. Il y a d'ailleurs déjà longtemps que la révision de nos structures et de notre processus décisionnel est demandée. Ce que je souhaite surtout, c'est une orientation claire du Congrès, pas quelque chose de mitigé. Sous le souffle d'un vaste consensus, on pourra se mettre résolument au travail pour moderniser nos structures et nos façons de décider et voir l'avenir avec confiance. **LRD**

Propos recueillis par Pierre Goulet

### Lettre d'Alphonse Desjardins aux caisses populaires (Extrait)

*Lévis, 3 juillet 1920*

Mon cher collaborateur,

Il existe et même il fonctionne fort bien dans la Province de Québec plus de 160 Caisses populaires. Ces Caisses n'ont encore aucun lien entre elles et jouissent vis-à-vis les unes les autres d'une parfaite autonomie dans leur gestion.

C'est bien là la réalisation du rêve que j'avais conçu lorsque j'ai commencé ce mouvement d'organisation économique basée sur l'unité paroissiale si particulièrement vivace dans notre pays. Mais je rêvais aussi, pour fortifier davantage ces organisations et leur assurer une direction uniforme répondant à l'idée que je m'en étais fait, d'organiser une fédération où toutes ces Caisses seraient représentées, jouissant par là même de la force nouvelle que ne pourrait manquer de leur donner cet organisme central. [...]

Je viens donc vous demander votre avis, ne voulant rien faire sans l'adhésion formelle et sympathique des intéressés. Pour ma part, je crois qu'une telle fédération rendrait de très précieux services à toutes les Caisses. Elle servirait de foyer de renseignements sur la marche à suivre et surtout sur l'esprit qui devra toujours dominer dans l'administration. Des Caisses isolées souffriraient peut-être d'un manque de direction et s'écarteraient de la voie qu'elles devraient suivre. Mais à côté de la fédération, je projette aussi d'organiser une Caisse centrale pour et à l'avantage des caisses paroissiales où celles-ci pourraient et devraient mettre la plus large partie de l'encaisse que

la prudence leur commande de garder sous la main. À son tour, la Caisse centrale pourrait utiliser une partie de ces fonds pour alimenter les caisses locales qui temporairement, pour ne pas manquer de faire un placement, se trouveraient obligés (sic) de diminuer leur encaisse très largement et d'avoir recours à la Caisse centrale si le besoin se faisait sentir.

Maintenant, il va sans dire que ces deux organismes pour vivre et se développer devront recevoir l'aide des Caisses locales. Par exemple, la fédération pourrait organiser un service d'inspection des caisses locales par des personnes rétribuées et compétentes. [...]

Voilà le projet dans ses grandes lignes.

Veillez maintenant consulter vos officiers et même vos sociétaires en général si vous le croyez à propos, et me donner leur opinion sur l'opportunité de poursuivre et de réaliser ce projet. Il va sans dire que chaque Caisse sera représentée à la réunion préliminaire où le projet pourra être examiné dans tous ses détails, approuvé, modifié ou rejeté suivant la décision prise.

Je vous prie donc de bien vouloir me faire connaître l'opinion de votre Caisse [dès] que vous aurez pu faire la consultation suggérée.

Avec mes saluts empressés, croyez-moi, cher collaborateur,

Votre tout dévoué,

*Alphonse Desjardins*

Alphonse Desjardins  
Fondateur des Caisses Populaires.

Glenn Miller :

# « Il ne s'agit plus de saisir les **occasions d'affaires**, mais de les **provoquer** ! »

Par Pierre Goulet

L'idée d'un comité de ventes croisées est née, en 1994, d'une initiative du regretté Humberto Santos, alors qu'il était pdg de la Société financière Desjardins-Laurentienne (SFDL), et de Fernand Lafleur, premier vice-président exécutif et chef de l'exploitation. C'était un concept répandu dans le monde des affaires, mais jusque-là quasi inexistant dans le Mouvement Desjardins. Ce concept est en fait une structure centrée sur le partage d'information sur les fournisseurs et les clients existants, de même que sur une intervention directe auprès de ceux-ci et, surtout, une structure axée sur des résultats tangibles. En un mot, l'objectif des ventes croisées est d'utiliser ce levier pour maximiser les relations d'affaires de Desjardins avec ses fournisseurs et ses clients.

Vice-président Développement des affaires à la SFDL et président du Comité sur les ventes croisées, Glenn Miller a été recruté, en 1996, pour jeter les bases d'une solide organisation de ventes croisées. C'est un poste taillé sur mesure pour cet ancien footballeur professionnel. D'entrée de jeu, Glenn Miller prend soin de préciser que des ventes croisées, il en existe à d'autres niveaux dans le Mouvement ; ce qui est propre au Comité des ventes croisées des filiales, c'est que les fournisseurs et clients ciblés appartiennent tous à la moyenne et grande entreprise. Le Comité est formé d'un représentant des services aux entreprises de chacune des filiales Desjardins et de la Confédération.

## Un levier de 500 M\$

« Le Mouvement compte au-delà de 2000 fournisseurs auprès de qui il achète pour 500 M\$ chaque année, dit Glenn Miller, qui a bien appris à compter quand il était à la Prudentielle d'Amérique et à la Standard Life ; un marché quasi inexploité par Desjardins. » Fidèle au nom que ses parents, amoureux du jazz, lui ont donné, Glenn Miller agit comme un véritable chef d'orchestre.



Patrick McKoy

« L'objectif est simple : maximiser la relation d'affaires avec nos fournisseurs et nos clients importants. »

Dès son arrivée chez Desjardins, il s'est attaqué à la racine du problème : trop d'intervenants dans les dossiers de démarchage auprès des fournisseurs et des clients existants et, surtout, un cloisonnement entre la fonction achat et la fonction vente. Il s'est donc mis en rapport étroit avec Richard Halley, premier vice-président exécutif Administration et Exploitation à la Confédération, et Richard Vaillancourt, directeur de l'Approvisionnement. Et ils ont accordé leurs violons. À ce trio de base se sont greffés les autres représentants des filiales ; ce sont tantôt des spécialistes des achats, tantôt des ressources dédiées au développement des affaires : l'orchestre est maintenant au complet.

« Je suis allé voir les fournisseurs importants, parfois dix par semaine, pour connaître leur perception de Desjardins et leur présenter nos services. Le plus souvent, le fournisseur avait un compte personnel chez Desjardins, mais son principal compte d'affaires était dans une autre institution financière », dit Miller.

Bell Canada, Xerox, Empro, C.I.A. sont d'importants fournisseurs de Desjardins ; mais, jusqu'à ce Glenn Miller et son équipe entreprennent des démarches directes auprès d'eux, ces entreprises connaissaient peu les services que le Mouvement

pouvait leur rendre : services bancaires, assurances collectives, assurances générales, REER collectif, services de trésorerie, traitement de paie, transport des valeurs, centre de services internationaux, etc. « Nous leur avons fait connaître la nouvelle politique de Desjardins en matière d'acquisition de biens et services, politique qui, en résumé, repose sur la compétitivité de la soumission, sur le contenu québécois et sur la réciprocité d'affaires du fournisseur avec Desjardins. » Glenn Miller et son équipe ne perdent jamais l'objectif de vue : maximiser la relation d'affaires avec nos fournisseurs et nos clients importants.

« Lorsque Desjardins a choisi AT&T pour ses besoins en interurbain, explique-t-il, l'accent a été mis sur la réciprocité d'affaires entre cette compagnie et nous ; désormais, AT&T a chez Desjardins : un compte d'opérations bancaires pour le Québec, une partie de son régime d'assurance collective, une carte de crédit professionnelle (« corporative ») Visa et, bientôt, la gestion d'une portion importante du régime de retraite de ses employés au Canada. Tout cela représente plusieurs millions de dollars. »

De son côté, Bell a signé un contrat de 21 M\$ pour 5 ans avec La Sécurité, pour son assurance habitation et son assurance automobile, et a renouvelé son entente pour 7000 cartes de crédit professionnelles Visa. « Mais, pour profiter de l'effet de réciprocité, souligne Glenn Miller, Desjardins doit être concurrentiel dans son offre. »

### En 18 mois, 2,7 M\$ de profits nets

En 18 mois, le comité que dirige Miller a vu les filiales de Desjardins lui recommander 115 dossiers qui se sont conclus par 75 ventes, totalisant 2,7 M\$ de profits nets. Dessau Soprin en est un bel exemple. Cette firme de génie civil compte 1000 employés ; elle est consultée régulièrement pour l'évaluation des bâtiments du Mouvement. « Mis à part une hypothèque sur un édifice, Desjardins ne tirait aucun avantage de sa relation d'affaires avec cet important fournisseur. Celui-ci a maintenant une assurance collective, un REER collectif, un prêt hypothécaire et une marge de crédit chez Desjardins », dit Glenn Miller, fier de ces résultats. Il répétera le même exploit avec Xerox, qu'il a convaincu de conserver chez Desjardins son portefeuille de 125 M\$, en plus d'y souscrire un REER collectif de 25 M\$.

Sans cette collaboration avec les équipes d'achat du Mouvement et, surtout, avec le Groupe de synergie des achats, le Comité des ventes croisées ne pourrait compter sur un tel levier. « Il faut comprendre que dans une équipe, dit-il, tout le monde vend, du président à la réceptionniste. »

L'ensemble des filiales Desjardins comptent pas moins de 130 directeurs de comptes, qui font affaire avec la moyenne et la grande entreprise ; l'une des tâches du Comité des ventes croisées est d'outiller ces personnes, de les former et de créer de l'émulation entre les directeurs de comptes, d'où la création d'un concours qui récompense, trimestriellement, celui ou celle qui a recommandé le plus grand nombre de dossiers.

Le potentiel est grand. Aux dires de Glenn Miller, Desjardins n'est allé chercher que 5 % de ce marché. Outre ses 2000 fournisseurs, le Mouvement compte, dans la moyenne et grande entreprise, pas moins de 17 000 clients qui font affaire avec les filiales Desjardins. Glenn Miller ne se cache pas pour affirmer qu'à l'heure actuelle les relations avec l'ensemble des fournisseurs sont en révision, de façon à satisfaire les nouvelles politiques d'achat qui tiennent compte de la réciprocité d'affaires.

## Aperçu des fournisseurs qui ont conclu des ententes de réciprocité avec Desjardins

NOM	SERVICES
Archivex	Archives
AT&T Canada	Téléphonie
Bell Canada	Téléphonie
C.I.A.	Informatique
Covitek	Production audiovisuelle
Dessau Soprin	Génie conseil
Empro	Aménagement d'espace
Groupe LMB	Génie conseil
Icotech	Informatique
JB Deschamps	Impression
Lavery, De Billy	Conseils juridiques
Produits Boulevard	Équipement de bureau
Spexel	Impression
Xérox	Photocopie

Autre créneau insoupçonné, les réseaux de distribution externes : les firmes de comptables, d'avocats, d'actuares, etc. « Nous versons à des firmes de vérification comptable plusieurs millions par année, et c'est un secteur que nous avons peu exploité. Or, dit-il, nous savons très bien qu'une entreprise qui recherche du financement demande conseil auprès de son comptable ; si elle a besoin d'assurance, elle prend conseil auprès d'actuares. » Aussi, le comité tient-il à jour une base de données contenant le bilan d'activités de ses clients et fournisseurs.

### Fédération de Québec : 10 sur 10

Le comité a mis sur pied un projet pilote avec la Fédération de Québec qui fonctionne selon le même modèle que celui du Comité des ventes croisées. Guy Paillé en est le responsable. En un mois seulement, les dix dossiers qui ont été recommandés au comité de la fédération se sont conclus par autant de ventes. Dix sur dix. « En région, précise Glenn Miller, le développement des affaires doit être fait par la fédération, une alliance ou un centre financier ; l'important, c'est de diriger le client là où il sera le mieux servi. »

La philosophie qui guide ces « maillages de raison » est claire ; elle est même écrite en noir et blanc dans la brochure remise aux entreprises : « Il ne s'agit plus de saisir les occasions d'affaires, mais de les provoquer. » Pour Glenn Miller, les ventes croisées sont essentielles dans l'offre de service faite aux entreprises et constituent une des pierres d'assise du virage vente. **L.R.D.**

# 20 millions pour la petite et moyenne entreprise

Par Hélène Rioux

**L**es entreprises montréalaises ont accès depuis peu à un nouveau fonds de capital de risque, le Fonds d'investissement Desjardins de Montréal, le deuxième du réseau de fonds d'investissement Desjardins régionaux.

Le Fonds d'investissement Desjardins (FID) de Montréal a été lancé officiellement le 30 octobre 1998. Il est le premier à voir le jour sur le territoire de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, et le deuxième d'un réseau québécois de fonds d'investissement Desjardins régionaux (voir encadré).

Le FID de Montréal dispose d'un capital initial de 20 millions de dollars. Ce capital provient, d'une part, d'Investissement Desjardins (50 %) et, d'autre part, de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. « La participation financière des fédérations dans les fonds d'investissement régionaux constitue un élément important de la réussite », explique Lucien Bergevin, vice-président chez Investissement Desjardins et responsable du réseau des fonds d'investissement Desjardins régionaux. De plus, cela permet d'accroître l'offre de service de Desjardins en y ajoutant la notion d'investissement. « On ne fait pas de financement, ajoute-t-il, on investit dans des entreprises, ce qui est très différent. » Les investissements du FID de Montréal varient entre 50 000 \$ à 750 000 \$ pour une participation minoritaire de 10 % à 49 % au capital de l'entreprise. L'investissement moyen devrait se situer aux alentours de 350 000 \$ à 400 000 \$.

« Les objectifs du fonds sont grands, et, pour les atteindre, celui-ci s'associera à des entrepreneurs à succès qui refléteront la vie économique de Montréal, ce qui signifie que les secteurs technologiques y prendront une place importante », dit Marie-Claude Boisvert, directrice régionale du FID de Montréal. Mais, précise-t-elle, quel que soit le secteur, le critère le plus important, c'est la qualité du management. Les dirigeants recherchés doivent être dynamiques et visionnaires.



Patrick McKay

Marie-Claude Boisvert, directrice du FID de Montréal est une spécialiste de la nouvelle économie.

Ils doivent être dotés d'une bonne ouverture d'esprit. « Les gens avec qui nous nous associons doivent être prêts à créer un partenariat avec Desjardins, dit-elle. Ils doivent comprendre que nous sommes là

pour les aider. » Par ailleurs, l'investissement doit servir à accélérer la croissance de l'entreprise. Celle-ci détiendra donc un produit ou un procédé à valeur ajoutée et possèdera de bonnes possibilités de développement, dans un marché important et en croissance. Mentionnons toutefois que les secteurs de l'immobilier, du petit commerce de détail ainsi que des services financiers sont exclus.

## Beaucoup plus que des billets verts

« Les fonds d'investissement Desjardins régionaux apportent beaucoup plus que des billets verts », disait Bruno Riverrin, président et chef de la direction d'Investissement Desjardins, lors du lancement du FID le 30 octobre dernier. En devenant actionnaire, le FID entre en effet dans l'espace conseil de l'entrepreneur,

## Huit fonds d'investissement Desjardins régionaux qui travailleront en collaboration

Un troisième fonds a vu le jour le 16 février 1999, il s'agit du Fonds d'investissement Desjardins de l'Estrie. Avec une capitalisation initiale de 5 millions de dollars, ce fonds, tout comme celui du Saguenay—Lac-Saint-Jean lancé en novembre 1997, effectue des investissements de 50 000 \$ à 500 000 \$ dans les grands secteurs économiques de la région.

Tant pour les fédérations que pour le Mouvement Desjardins, ces fonds d'investissement Desjardins régionaux permettent de fidéliser une clientèle affaires qui, autrement, irait chercher ailleurs ses investisseurs. Ces fonds répondent ainsi à la demande des caisses qui souhaitaient qu'Investissement Desjardins se rapproche de leur clientèle. Les caisses voulaient un outil qui leur permet non seulement de soutenir la croissance des entreprises en région, mais également de poursuivre avec elles leur expansion. Investissement Desjardins sera toujours là pour prendre

la relève lorsque les entreprises auront atteint un développement important et que les besoins en investissement augmenteront.

Au cours de l'année 1999, Investissement Desjardins prévoit lancer deux nouveaux fonds régionaux en partenariat avec les Fédérations de Richelieu-Yamaska et du Bas-Saint-Laurent. Deux autres fonds devraient enfin être créés d'ici l'an 2000 et ce dans l'optique de couvrir l'ensemble du territoire québécois.

À maturité, le réseau devrait compter huit fonds d'investissement Desjardins régionaux, pour une capitalisation globale de 70 millions de dollars. Ces huit fonds travailleront en étroite collaboration, partageant au besoin des ressources spécialisées. Une entreprise de l'Estrie qui, par exemple, aurait besoin d'expertise en foresterie pourrait ainsi bénéficier des services d'un expert du FID du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

créant avec lui une véritable relation de partenariat. Le FID apporte à l'entreprise toute l'expertise nécessaire pour qu'elle puisse prendre de l'expansion et répondre adéquatement aux exigences du marché, que ce soit en marketing, en planification stratégique ou en recrutement. « Les entreprises sont en croissance rapide et elles ont beaucoup de décisions stratégiques à prendre, dit Marie-Claude Boisvert. Nous sommes là pour les conseiller et les rassurer quant aux décisions qu'elles doivent prendre. »

Au moment de mettre sous presse, *La Revue Desjardins* apprenait que le Fonds d'investissement Desjardins de Montréal avait déjà effectué deux investissements. Le premier dans Damotech, une jeune entreprise manufacturière de Laval qui a mis au point un produit servant à renforcer la base d'étagères de métal endommagées par des chariots élévateurs. Commercialisé depuis mars 1998, le « Damo-Pro » sert de béquille et s'installe sur des étagères comme celles qui sont utilisées dans les magasins à grande sur-

face. Le président de cette entreprise, M. Dany Dion, fait affaire avec Desjardins depuis 1992. Il a été recommandé au FID de Montréal par la Caisse populaire Desjardins de l'Ouest de Laval. Le FID a investi 650 000 \$ dans Damotech.

Le deuxième investissement, de 250 000 \$, cette fois a été réalisé dans une entreprise déjà associée à Investissement Desjardins, Tonix Santé. « Je cherchais plus que de l'argent, dit Sylvain Guimond, président de Tonix Santé, une jeune entreprise associée à Desjardins. Je voulais trouver des gens qui m'appuieraient, qui partageraient la même vision et les mêmes rêves que moi. »

Le FID de Montréal prévoyait au départ quatre ou cinq investissements par année, il s'attend maintenant à en faire sept, ou même huit. « Nous recevons beaucoup de demandes de très grande qualité, dit Marie-Claude Boisvert. Et les entrepreneurs ont le goût de travailler avec Desjardins. »

En s'associant au FID, l'entreprise a aussi accès à un important réseau d'experts spécialisés dans tous les domaines, que ce soit le logiciel, le multimédia, les télécommunications ou autres. Mais ce qui est encore plus important, c'est qu'elle s'ouvre à un vaste réseau de contacts. « Les entrepreneurs en sont souvent à leurs débuts explique Marie-Claude Boisvert. Nous les mettons en relation avec des entreprises qui ont vécu la même croissance qu'eux, avec des gens qui peuvent les aider à croître. » **LRD**

## « Je cherchais plus que de l'argent... »



Source : Investissement Desjardins ID

À gauche, Sylvain Guimond, pdg de Tonix Santé, en compagnie d'un athlète et de la directrice du FID de Montréal.

Tonix Santé est la première entreprise à bénéficier d'un investissement du Fonds d'investissement Desjardins (FID) de Montréal. Cette entreprise, actuellement en forte croissance, était connue, il y a un peu plus d'un an, d'un milieu relativement restreint d'athlètes et de sportifs. Tonix Santé utilisait alors — et utilise encore — un logiciel innovateur pour l'évaluation de la posture à des fins d'amélioration de la performance.

Sylvain Guimond est président de Tonix Santé. Il est convaincu depuis le début de l'intérêt que présente son logiciel pour les secteurs médical et sportif. Partout où il le présente, les réactions sont unanimes. « Les gens tombent en amour avec mon produit », dit-il. Encouragé par les commentaires qu'il recevait de toutes parts, Sylvain Guimond a décidé de se lancer dans la commercialisation de son logiciel. Ce dernier n'était cependant pas prêt pour la mise en marché, mise au point aux seules fins de la clinique d'évaluation. Pour réaliser son projet — et son rêve ! —, Sylvain Guimond avait donc besoin de beaucoup d'argent.

Le FID de Montréal vient d'investir 250 000 \$ dans l'entreprise de Sylvain Guimond, ce montant s'ajoute aux 550 000 \$ d'Investissement Desjardins et aux 300 000 \$ de la Fédération Richelieu-Yamaska, car c'est par l'entremise de la Caisse populaire Desjardins Saint-Laurent de Sorel et de son directeur du service aux entreprises, Daniel Larue, que Sylvain Guimond a rencontré les conseillers d'Investissement Desjardins en 1997.

« Je gardais dans ma mallette deux autres propositions de sociétés de capital de risque » avoue Sylvain Guimond. L'une d'elles était d'ailleurs plus élevée que celle de Desjardins. Étant membre de Desjardins depuis plusieurs années, c'est vers Desjardins qu'il a quand même décidé de se tourner.

« Je cherchais plus que de l'argent, dit-il. Je voulais trouver des gens qui m'appuieraient, qui partageraient la même vision et les mêmes rêves que moi. »

Jocelyn Gilbert

## Petit guide de survie d'un DG

« J'aime travailler dans ce quartier...  
Les gens y sont vraiment sympathiques. »

Par Gilles Drouin

« **N**ous n'avons plus le choix d'avoir une pensée globale, plus orientée sur l'ensemble de Desjardins, dans un environnement où la concurrence est de plus en plus forte. Je suis presque content que nous n'ayons plus les moyens financiers de nous permettre l'autonomie et l'indifférence entre nous », lance Jocelyn Gilbert, directeur général de la Caisse populaire des Chutes Montmorency, née du regroupement, en 1998, des caisses de Courville, Villeneuve, Montmorency et Boischatel, quatre caisses situées en banlieue de Québec. La nouvelle caisse regroupe maintenant 24 000 membres, un actif sous gestion de 265 millions de dollars et compte 105 employés répartis dans les 4 places d'affaires.

À l'emploi de Desjardins depuis 1986, après avoir travaillé en gestion financière pour Northern Telecom et Postes Canada, Jocelyn Gilbert a suivi un parcours professionnel qui lui a permis d'acquérir rapidement une vision d'ensemble puisqu'il a occupé des postes aux trois échelons du Mouvement. Au sein de Desjardins, il a fait ses débuts à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec à titre de conseiller en gestion financière avant de gagner, trois ans plus tard, la Confédération comme analyste-conseil en finances. En 1991, il accepte le poste de directeur général de la Caisse populaire Desjardins du Vieux-Québec, puis, en 1995, il prend la direction de la Caisse populaire de Courville, intégrée à la nouvelle Caisse des Chutes Montmorency en 1998.

### Regroupement : « Les présidents ont vraiment joué leur rôle ! »

Cette vision plus large du Mouvement lui a été fort utile lors de la démarche de fusion des neuf caisses du Grand Beauport en trois nouvelles entités. La démarche exigeait d'ailleurs de voir plus loin que les intérêts immédiats. « Si nous avons réussi ce regroupement, insiste-t-il, c'est parce qu'il y a eu un engagement très fort des présidents. Ils ont joué vraiment leur rôle, c'est-à-dire qu'ils ont donné la priorité à l'avenir des caisses et du Mouvement Desjardins plutôt qu'aux intérêts personnels et locaux. Ils n'ont jamais perdu de vue notre principale raison d'être qui est de contribuer au mieux-être économique et financier des membres Desjardins du Grand Beauport. »

D'ailleurs, Jocelyn Gilbert mise beaucoup sur le soutien des dirigeants. « Un directeur général doit avoir assez d'ouverture d'esprit pour accepter la contribution des dirigeants. Ici, nous collaborons étroitement pour définir les priorités les plus essentielles. Je sens beaucoup de soutien de la part des dirigeants de la caisse qui interagissent aussi avec les employés, ne serait-ce que pour les encourager. »

Au cours des dernières années, Jocelyn Gilbert a vu le rôle du directeur général de caisse se transformer de façon importante. Le



Jacques Beardsell

développement des affaires prend une place importante. « Ici, c'est notre priorité. Je joue un rôle d'animateur dans ce domaine parce que je crois que le développement des affaires est la responsabilité de l'ensemble du personnel. En fait, le directeur général est devenu un agent de changement. Il faut donc une ouverture d'esprit, une très forte tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude. Il faut aussi être capable de convaincre les autres que le changement et l'incertitude regorgent d'occasions à saisir. »

### Aider les employés à prendre en main leur avenir chez Desjardins

Jocelyn Gilbert croit qu'il faut miser sur la communication pour bien naviguer dans cette période de changement et d'incertitude. « Il faut jouer cartes sur table avec les employés et les aider à prendre en main leur avenir chez Desjardins. » D'ailleurs, il endosse pleinement la décision de Desjardins de miser sur le développement des ressources humaines internes. « Il est primordial de consacrer les ressources nécessaires à la formation du personnel et de libérer des employés pour qu'ils puissent suivre au moins une partie de leurs cours pendant leur temps de travail. » Pour lui, les économies engendrées par la réingénierie, par le regroupement et par la création d'une alliance aux entreprises des neuf caisses du Grand Beauport, au début de 1998, procurent une marge de manoeuvre intéressante. « Nous avons maintenant les moyens d'engager une main-d'oeuvre spécialisée, dédiée à la vente, au lieu d'investir dans de multiples fonctions qui n'apportent aucune plus-value aux membres. Avant, chaque caisse essayait avec ses petits moyens d'être bonne dans tous les domaines. »

Jocelyn Gilbert regarde l'avenir de Desjardins avec un certain optimisme. « Chez Desjardins, la fleur de la coopération s'épanouit surtout pendant la sécheresse financière. De plus en plus de gens se rendent compte qu'il n'est plus possible de se permettre de fonctionner en vase clos. Nous devons maintenant travailler sur l'unité d'action et de pensée avec des cibles pour l'ensemble du Mouvement. La synergie est de plus en plus perceptible et je crois qu'elle s'accroîtra. L'environnement nous a forcés à collaborer, mais je souhaite que, dans l'avenir, nous soyons les premiers initiateurs d'une bonne synergie du réseau par notre bonne volonté et notre compréhension globale des enjeux. » **LRD**

# Face aux imprévus

**assurez-vous  
de garder  
les pieds  
sur terre!**

Assurance  
**PRÊT**  
Desjardins

*«...l'Assurance prêt Desjardins  
est définitivement  
le meilleur produit  
d'assurance crédit au pays.»*

Recommandé par : Association pour  
la protection des automobilistes (APA)

Lorsque vous contractez tout type  
de prêt à votre caisse, demandez  
l'Assurance prêt Desjardins.  
Elle vous protégera contre  
les imprévus de la vie  
et vous évitera de tomber à  
la renverse devant votre  
situation financière. En cas  
de décès ou d'invalidité,  
l'Assurance prêt Desjardins  
prendra la relève.



Assurance vie  
Desjardins-Laurentienne

[www.avdl.com](http://www.avdl.com)

